

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA QUESTION DE LA LÉGITIMITÉ DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE AUPRÈS
DE SES PARTIES PRENANTES DANS LE CADRE D'UN CENTRE HOSPITALIER

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES
PROFIL RECHERCHE

PAR
LOUIS FREYD

AOÛT 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mon amie Émilie, pour tout le support qu'elle m'a apporté durant l'écriture de ce mémoire et toute la patience dont elle a fait preuve. Sans elle, je peux affirmer que le chemin m'ayant mené à l'aboutissement de ce mémoire aurait été beaucoup plus long. Je tiens aussi à remercier ma famille qui a cru en moi depuis le début de mes études et qui m'a soutenu jusqu'à la fin. Enfin, mais non moins, mes remerciements vont à mon directeur de recherche, Jean Pasquero, un homme dont l'esprit vif m'a toujours fasciné.

AVANT-PROPOS

La légitimité est une ressource importante pour une organisation, surtout en période de crise. C'est pourquoi il faut se questionner : comment peut-on la développer et ne pas la perdre? En fait, la légitimité est accordée par les parties prenantes qui ont différents rôles avec plus ou moins de demandes, de pouvoir et de légitimité eux-mêmes face à l'organisation. Réussir à les satisfaire peut s'avérer un enjeu de taille. L'organisation doit savoir gérer ses parties prenantes et composer avec elles, car elles détiennent la capacité de donner ou de diminuer la légitimité.

L'industrie pharmaceutique n'échappe pas à cette règle. Elle fait face comme les autres à ce besoin de gérer et de composer avec ses parties prenantes et sa légitimité. C'est une industrie parmi les plus complexes avec plusieurs enjeux et contraintes. Quant à ses parties prenantes, elles ont une multitude de requêtes. Ces dernières années ont été particulièrement difficiles pour elle, puisqu'elle s'est vue accablée de plusieurs reproches et scandales. La légitimité de cette industrie est donc un sujet d'actualité qui mérite d'être analysé. C'est ce que ce mémoire cherche à réaliser.

Cette recherche présente le discours de parties prenantes concernant l'industrie pharmaceutique. Cinq groupes y ont été analysés. Il s'agit de psychiatres, de médecins généralistes, de patients, de psychologues et de représentants pharmaceutiques. Le but de cette étude est une plus grande compréhension des opinions, croyances et autres éléments perceptuels dans le discours des parties prenantes à propos de l'industrie pharmaceutique. Nos deux questions de recherches sont : « Par quelles opinions, perceptions et croyances les sujets de l'étude abordent-ils l'industrie pharmaceutique dans leur discours? » et « Comment le discours des sujets à l'étude, à travers des opinions, des perceptions et des croyances, légitime-t-il ou délégitime-t-il l'industrie pharmaceutique? »

L'analyse des résultats fait ressortir plusieurs thèmes qui amènent une vision positive et négative de l'industrie pharmaceutique de la part de ses parties prenantes. La vision positive démontre une nécessité de l'existence de l'industrie pharmaceutique, puisqu'elle a notamment un rôle important dans la recherche scientifique. De plus, elle est vue comme une industrie capitaliste, mais qui est basée avant tout sur une volonté altruiste, et qui a un besoin particulier de rentabilité.

La vision négative des parties prenantes interviewées apporte l'idée que c'est une industrie commerciale ayant pour but majeur de générer des profits et qu'il faut faire la part des choses dans son discours. Pour celles-ci, il existe une pression de l'industrie pharmaceutique pour que les médecins prescrivent plus, car l'industrie pharmaceutique fait beaucoup d'argent via les médecins. C'est précisément pourquoi, ces parties prenantes croient que les médecins, les patients et les psychologues deviennent de plus en plus méfiants envers celle-ci.

Enfin, ces résultats démontrent que les parties prenantes de l'industrie pharmaceutique sont en train de la délégitimer et suggère que celle-ci aurait avantage à se munir de stratégies pour mieux gérer sa légitimité, mais aussi ses parties prenantes. Sinon, les conséquences peuvent être catastrophiques pour les sociétés.

Nous avons découvert, à titre d'exemple, des médecins exprimant sous le sceau de l'anonymat des croyances inquiétantes. Pour certains, l'industrie pharmaceutique ne pense qu'à faire de l'argent à tout prix, quitte à inventer des médicaments qui pourraient entraîner la mort mais qui démontreraient une efficacité temporaire. Pour des représentants pharmaceutiques interrogés, ils disent être perçus comme des « *pushers* » de drogues par les professionnels de la santé. Ces pensées sont une menace directe pour un des systèmes des plus importants pour la majorité des sociétés : le système de santé.

De plus, cette étude nous fait comprendre que les médecins, mais aussi les autres professionnels de la santé et les patients, peuvent douter de la véracité du discours de l'industrie pharmaceutique et ainsi ne pas employer de nouveaux médicaments pouvant

sauver des vies, de peur que ce ne soit qu'un médicament plus coûteux, pas assez testé, qui n'offre pas plus de succès thérapeutique malgré ce que peuvent en dire les représentants pharmaceutiques. Ils peuvent aussi diminuer les doses de certains médicaments ayant peur qu'il soit inutile de suivre les indications de l'industrie pharmaceutique, croyant qu'elle ne veuille qu'augmenter ses profits à tout prix. Enfin, les professionnels de la santé peuvent effectuer des suivis plus serrés avec leurs patients de peur que les effets de la médication soient plus grands que ce qu'en dit l'industrie pharmaceutique.

La délégitimation entraîne la perte de confiance et nous nous imaginons difficilement ce que serait une société qui n'a plus confiance en ceux qui inventent, produisent et vendent des médicaments pour la santé de la race humaine. C'est pourquoi, cette recherche est importante pour faire la mise au point quant aux dangers qui guettent l'industrie pharmaceutique, mais aussi les systèmes de santé de diverses sociétés, si le processus de délégitimation envers l'industrie pharmaceutique perdure.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	III
RÉSUMÉ	X
INTRODUCTION	11
CHAPITRE I REVUE DES CONNAISSANCES SUR LA THÉORIE DE LA LÉGITIMITÉ ET SUR LE CONCEPT DE LÉGITIMITÉ.....	14
1.1 Origine du concept de légitimité et de la théorie de la légitimité	15
1.1.1 La théorie de Weber.....	16
1.1.2 Causes historiques contribuant au développement de la théorie de la légitimité	17
1.1.3 Théorie du contrat social.....	19
1.1.4 Théorie de la dépendance des organisations à l'égard des ressources	21
1.2 Perspectives actuelles et définitions du concept de légitimité	22
1.2.1 Perspectives contemporaines du concept de légitimité	22
1.2.2 Concept de légitimité, lignes directrices et définition retenue	34
1.2.3 Sous-dimensions du concept de légitimité élaborées par Suchman	39
1.3 Stratégies de légitimation	44
1.3.1 Acquérir de la légitimité organisationnelle	45
1.3.2 Maintenir la légitimité organisationnelle	48
1.3.3 Réparer la légitimité organisationnelle	50
CHAPITRE II REVUE DES CONNAISSANCES SUR LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES ET SUR LE CONCEPT DE PARTIES PRENANTES	56
2.1 Émergence de l'approche des parties prenantes	57
2.2 Définitions des parties prenantes	58
2.3 Théorie des parties prenantes.....	62
2.3.1 Théorie des parties prenantes : une existence contestée	62
2.3.2 Justification de l'existence des parties prenantes comme base théorique	63
2.3.3 Typologies et caractéristiques de la théorie des parties prenantes	65
2.3.4 Classification théorique des parties prenantes	73
CHAPITRE III BILAN DES CONNAISSANCES SUR L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE	78
3.1 Présentation de l'industrie pharmaceutique	78
3.2 Industrie pharmaceutique et notion de légitimité.....	83

CHAPITRE IV CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	87
4.1 Problématique et questions de recherche.....	88
4.2 Devis de recherche.....	90
4.3 Base de données.....	91
4.4 Échantillon étudié.....	91
4.5 Origine des sujets.....	94
4.6 Méthode de collecte des données de la recherche initiale.....	95
4.7 Plan d'analyse des données	96
CHAPITRE V PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	102
5.1 Caractérisation des parties prenantes	103
5.1.1 Caractérisation qualitative	103
5.1.2 Caractérisation quantitative	108
5.2 Les représentations des parties prenantes	113
5.2.1 Vision positive de l'industrie pharmaceutique.....	115
5.2.2 Vision négative de l'industrie pharmaceutique.....	120
5.3 L'industrie pharmaceutique face à sa légitimité	136
5.3.1 Légitimité et vision positive de l'industrie pharmaceutique	138
5.3.2 Légitimité et vision négative de l'industrie pharmaceutique	142
CHAPITRE VI DISCUSSION	147
6.1 La délégitimation de l'industrie pharmaceutique causée par ses parties prenantes	147
6.2 Les stratégies de légitimation et l'industrie pharmaceutique.....	151
6.3 Bilan critique de la recherche	154
6.3.1 Pertinence de l'étude.....	155
6.3.2 Forces et faiblesses de la méthodologie.....	157
6.3.3 Perspective pour les recherches futures	158
APPENDICE A DÉFINITIONS DE LA LÉGITIMITÉ ET DE LA LÉGITIMATION.....	163
APPENDICE B POSSIBLE RÉPONSES ET TACTIQUES À DES MENACES À LA LÉGITIMITÉ....	167
APPENDICE C STRATÉGIES DE LÉGITIMATION	169
APPENDICE D PLUSIEURS DÉFINITIONS DES PARTIES PRENANTES	171
APPENDICE E TYPOLOGIE DES PARTIES PRENANTES	173
APPENDICE F QUESTIONS D'ENTREVUE DE LA RECHERCHE	176
BIBLIOGRAPHIE.....	178

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Les processus de légitimité	32
2.1 Quinze définitions des parties prenantes	60
2.2 Typologie et caractéristiques de la théorie des parties prenantes	70
4.1 Les caractéristiques des participants	94
5.1 L'âge des sujets selon leur catégorie	108
5.2 Le pays d'origine des sujets selon leur catégorie	109
5.3 Le sexe des sujets selon leur catégorie	109
5.4 Les spécialisations particulières en rapport avec la profession des sujets selon leur catégorie	111
5.5 Les années d'expérience dans le dernier emploi des sujets selon leur catégorie	112
5.6 Les perceptions, croyances, opinions et autres éléments du discours des parties prenantes quant à l'industrie pharmaceutique regroupés par thèmes	115
5.7 Les thèmes ayant servis à l'analyse du discours des parties prenantes en fonction du type de légitimité de Suchman (1995)	138

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 La survie organisationnelle.....	24
1.2 Les enjeux / événements et la légitimité organisationnelle.....	44
1.3 Les stratégies organisationnelles de légitimation.....	48
2.1 Les justifications et piliers théoriques de l'existence de parties prenantes	64
2.2 Du modèle corporatif <i>Input-Output</i> vers le modèle corporatif des parties prenantes .	66
2.3 Trois aspects de la théorie des parties prenantes.....	69
2.4 Catégorisations des parties prenantes	74
5.1 La classification des parties prenantes des compagnies pharmaceutiques.....	105

RÉSUMÉ

Ce mémoire traite de la légitimité et de la légitimation de l'industrie pharmaceutique. Il en détaille les dynamiques sous-jacentes et analyse ses parties prenantes. Pour ce faire la théorie de la légitimité et les théories des parties prenantes sont utilisés. Les enjeux de l'industrie pharmaceutique sont soulignés et l'importance que ses parties prenantes perçoivent celle-ci comme légitime est approfondie.

Dans cette étude, des entrevues semi-directives ont été effectués auprès de psychiatres, de médecins généralistes, de patients, de psychologues et de représentants pharmaceutiques. Le but de cette étude est une plus grande compréhension des opinions, croyances et autres éléments perceptuels dans le discours des parties prenantes à propos de l'industrie pharmaceutique. Nos deux questions de recherches sont : « Par quelles opinions, perceptions et croyances les sujets de l'étude abordent-ils l'industrie pharmaceutique dans leur discours? » et « Comment le discours des sujets à l'étude, à travers des opinions, des perceptions et des croyances, légitime-t-il ou délégitime-t-il l'industrie pharmaceutique? »

L'analyse des résultats est qualitative de type thématique et fait ressortir plusieurs thèmes qui amènent une vision positive et négative de l'industrie pharmaceutique de la part de ses parties prenantes. La vision positive démontre une nécessité de l'existence de l'industrie pharmaceutique, puisqu'elle a notamment un rôle important dans la recherche scientifique. De plus, elle est vue comme une industrie capitaliste, mais qui est basée avant tout sur une volonté altruiste, et qui a un besoin particulier de rentabilité.

La vision négative des parties prenantes interviewées apporte l'idée que c'est une industrie commerciale ayant pour but majeur de générer des profits et qu'il faut faire la part des choses dans son discours. Pour celles-ci, il existe une pression de l'industrie pharmaceutique pour que les médecins prescrivent plus, car l'industrie pharmaceutique fait beaucoup d'argent via les médecins. C'est précisément pourquoi, ces parties prenantes croient que les médecins, les patients et les psychologues deviennent de plus en plus méfiants envers celle-ci.

Enfin, ces résultats démontrent que les parties prenantes de l'industrie pharmaceutique sont en train de la délégitimer et suggère que celle-ci aurait avantage à se munir de stratégies pour mieux gérer sa légitimité, mais aussi ses parties prenantes. Sinon, les conséquences peuvent être catastrophiques pour les sociétés.

Mots-Clés : légitimité, légitimation, parties prenantes, théorie de la légitimité, théories des parties prenantes, industrie pharmaceutique, stratégies, opinions, perceptions, croyances, psychiatres, médecins généralistes, patients, psychologues, représentants pharmaceutiques, analyse qualitative, analyse thématique.

INTRODUCTION

La légitimité des organisations est pour certains un concept vague, plutôt philosophique, qui relève de l'éthique. Pourtant, de plus en plus, elle est perçue comme une ressource importante pour une organisation. Procéder à l'analyse de la légitimité pour une organisation reste toutefois une activité peu commune et peu utilisée dans le monde managérial. Les gestionnaires ne savent souvent pas comment s'y prendre et sur quoi se baser et connaissent peu ou pas d'outils pour procéder. Toutefois, quand une compagnie ou une industrie vit une crise, on comprend davantage l'importance que la légitimité revêt. On se demande comment l'accroître et ne pas la perdre. C'est durant les périodes de scandales, souvent sous la panique, que plusieurs dirigeants vont manœuvrer, parfois maladroitement, afin de conserver la réputation et la légitimité de leur organisation. Parfois, ils réussiront à hausser leur niveau de légitimité, mais d'autres fois, ils en accéléreront la perte.

La légitimité est accordée à une organisation par ses parties prenantes qui ont différents rôles et plus ou moins de demandes, de pouvoir et de légitimité eux-mêmes face à celle-ci. Satisfaire leurs requêtes peut s'avérer un enjeu de taille, car elles sont parfois contradictoires. Il faut les préciser, mais les synthétiser pour mieux les traiter est déjà un défi de taille. En fait, il existe des théories des parties prenantes, mais peu d'outils. Les auteurs sur le sujet ne sont pas toujours en accord et la définition même du terme est parfois mitigée. Il n'en reste pas moins qu'une organisation doit savoir gérer ses parties prenantes, car elles possèdent la faculté de donner ou de faire perdre la légitimité.

L'industrie pharmaceutique fait face comme les autres à ce besoin de gérer ses parties prenantes et sa légitimité. Elle est parmi les industries les plus complexes au monde, ses

enjeux sont immenses, ses contraintes sont innombrables et ses parties prenantes avec leurs demandes sont impressionnantes. En plus, elle est une industrie qui est sous l'œil constant des médias qui informent l'opinion publique de son comportement, surtout suite à des scandales débouchant sur des crises. Puisqu'au cœur des polémiques, sa légitimité a certainement été atteinte, car elle n'a pas su répondre stratégiquement aux demandes de ses parties prenantes et s'adapter à de nouveaux contextes.

La recherche que nous avons effectuée présente le discours de parties prenantes de l'industrie pharmaceutique. Cinq groupes sont visés, à savoir les psychiatres, les médecins généralistes, les patients, les psychologues et les représentants pharmaceutiques. Spécifiquement, l'objectif de la recherche est la meilleure connaissance de leur discours, c'est-à-dire de leurs opinions, perceptions et croyances, notamment, à propos de l'industrie pharmaceutique, afin de mieux comprendre comment ce discours légitime ou délégitime l'industrie pharmaceutique et de quelle manière elle le fait. Plus exactement, nos deux questions de recherches sont : (1) « Quelles sont les perceptions de ces parties prenantes au sujet de l'industrie pharmaceutique? » et (2) « Quels éléments de ces perceptions des parties prenantes contribuent à sa légitimité et lesquels vont dans un sens opposé à la légitimité de l'industrie? »

Ce mémoire se divise en six chapitres. Le premier expose une revue des connaissances sur la théorie de la légitimité et sur le concept de légitimité. On y retrouve des sections traitant de l'origine du concept de légitimité et de la théorie de la légitimité, des perspectives actuelles et des définitions du concept de légitimité, des sous-dimensions du concept de légitimité élaborées par Suchman (1995) et des stratégies de légitimation.

Le deuxième chapitre aborde une revue des connaissances sur la théorie des parties prenantes et sur le concept de parties prenantes. On y voit différentes sections qui présentent l'émergence de l'approche des parties prenantes, les définitions des parties prenantes et la théorie des parties prenantes.

Le troisième chapitre parle de l'industrie pharmaceutique. La première section est une présentation de cette industrie et la deuxième section est le rapprochement de cette industrie avec la notion de légitimité.

Le quatrième chapitre présente le cadre méthodologique de la recherche. Dans ces sections on y voit la problématique et les questions de recherche, la base de données, la présentation des sujets, l'origine des sujets, la méthode de collecte des données de la recherche, le devis de recherche et le plan d'analyse des données.

Le cinquième chapitre est celui de la présentation des résultats. On y expose une application du modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997) à l'industrie pharmaceutique, les résultats sociodémographiques des sujets et les éléments du discours des parties prenantes interrogées à propos de l'industrie pharmaceutique.

Finalement, dans le sixième chapitre, la discussion, nous avons quatre sections. Premièrement, nous abordons l'industrie pharmaceutique face à ses légitimités pragmatique, morale et cognitive, puis deuxièmement, face à ses parties prenantes. Troisièmement, nous discutons de cette industrie par rapport aux stratégies de légitimation, puis enfin nous dressons un bilan critique de la recherche.

CHAPITRE I

REVUE DES CONNAISSANCES SUR LA THÉORIE DE LA LÉGITIMITÉ ET SUR LE CONCEPT DE LÉGITIMITÉ

Le concept de légitimité a été choisi comme point focal de notre étude sur l'industrie pharmaceutique. Il permet de traiter en particulier les relations d'une organisation avec les acteurs de toutes natures, nommés parties prenantes, ou constituants, ou audience, et qui composent et influencent son environnement. Souvent flou et mal interprété, ce concept, mais aussi la théorie y étant associée, nécessite un éclaircissement et un cadrage plus précis quant à ses tenants et aboutissants.

Cette section se divise en quatre parties. Tout d'abord, nous retraçons l'origine du concept de légitimité et de la théorie de la légitimité. À l'aide des premiers auteurs qui ont développé le concept de légitimité, nous examinons l'émergence de cette théorie jusqu'à son développement contemporain. Ceci nous amène à la deuxième partie, où nous comparons les perspectives actuelles et les définitions du concept de légitimité. Puis, nous l'approfondissons en recensant les sous-dimensions conceptualisées par Suchman (1995). Les légitimités pragmatique, morale et cognitive sont alors détaillées. Enfin, nous terminons cette section en élaborant sur les stratégies de légitimation.

Le but de cette partie est de concrétiser les relations entre les concepts que nous voulons étudier en nous permettant de circonscrire et de repérer plus facilement les faits observables nécessaires à l'analyse de notre objet d'étude. Ensuite, nous cherchons à intégrer les différents modèles théoriques qui discutent de ces faits. Enfin, nous voulons rendre plus

concrets et préciser les concepts théoriques contenus dans notre question de recherche, qui sera explicitée au chapitre 4, et qui concerne la question de la légitimité de l'industrie pharmaceutique auprès de ses parties prenantes. L'étude de la légitimité devient donc cruciale, puisqu'au cœur de la problématique qui nous intéresse.

1.1 Origine du concept de légitimité et de la théorie de la légitimité

Cette première partie parcourt le développement du concept de légitimité et de sa théorie. Nous y examinons les idées des pionniers du concept, notamment Weber (1947), mais aussi Parsons (1960) et Dornbush et Scott (1975) et les phénomènes historiques qui ont contribué au développement de sa théorie, c'est-à-dire le développement du management scientifique, du *welfare capitalism* et des relations publiques dans les grandes entreprises. Nous y voyons également les principales théories sous-jacentes à la théorie de la légitimité, comme la théorie des contrats sociaux et la théorie de la dépendance des organisations à l'égard des ressources. Ces théories nous aideront notamment à bien cerner le sens que le concept peut prendre, ainsi qu'à consolider l'importance de sa place dans notre recherche.

D'emblée, notons que les sources de légitimité d'une organisation aident à maintenir sa stabilité de sa structure. Ainsi, elles permettent un meilleur fonctionnement à l'intérieur des frontières de l'organisation, expliquent Zelditch et Walker (1984) (*cités dans Johnson, 2004*). Les organisations qui ont intégré des éléments rationnels les légitimant socialement dans leur structure formelle vont être davantage en mesure de maximiser leurs ressources et leurs capacités à survivre, argumentent Meyer et Rowan (1977) (cités par Khor, 2003). En fait, la légitimité est une ressource qui est autant nécessaire à la gestion d'une organisation à l'intérieur de ses frontières qu'à l'extérieur de celles-ci. Elle se base grandement sur les perceptions sociales et c'est pour cette raison qu'il est possible de la gérer comme toute autre ressource (Khor, 2003). Un des auteurs clés ayant traité de cette idée, qui est également un des pionniers dans l'analyse de la légitimité organisationnelle, est le sociologue Max Weber.

1.1.1 La théorie de Weber

En effet, Weber (1947) explique qu'une action, ou un ordre, est légitimisée seulement si elle est orientée vers certaines règles (ou maximes) déterminées. Weber explique ainsi que les individus vont percevoir une action légitime si elle s'appuie sur des règles reconnues socialement, même s'ils sont en désaccord avec cette action (Johnson, 2004).

Ainsi, Weber relate que même si les individus ne partagent pas les mêmes normes, valeurs ou croyances, leurs comportements sont tout de même orientés vers un ordre social qu'ils considèrent valide. Le fait qu'ils perçoivent que d'autres légitiment et supportent un système (ou ordre social) les entraîne à agir en cohérence avec ce système, même s'ils demeurent personnellement opposés à celui-ci (Zelditch, 2001, *cité dans Johnson, 2004*).

Aussi, Weber a analysé les structures de pouvoir, gouvernementales ou corporatives, et y a appliqué le concept de légitimisation. Il a ainsi réalisé la différence entre des normes sociales générales, et la loi établie grâce à l'existence d'un appareil coercitif (Rueff et Scott, 1998 cités dans Beaulieu, 2001). Pour lui, il existe trois types de domination légitime, soit la domination légale, traditionnelle et charismatique (Beaulieu, 2001).

Premièrement, la domination légale est de nature rationnelle et fait référence à la loi et aux règlements. Selon ce point de vue, les organisations tirent leur légitimité en obéissant à des lois. La domination légale permet la légitimisation de la coercition légale accordée à des personnes qui représentent l'autorité et qui agissent en conséquence de la loi, par exemple la police ou l'armée. Cette domination est statuaire, en ce sens que ces personnes obéissent à l'ordre impersonnel et objectif, ainsi qu'aux supérieurs chargés de le faire respecter, par exemple les juges, les ministres, *etc.* (Beaulieu, 2001).

Deuxièmement, la domination traditionnelle fait référence aux croyances en des valeurs ancrées dans la tradition. Ces dernières sont prédominantes et valables en tout temps. La légitimité des personnes qui doivent faire respecter ces valeurs est importante et c'est pour

cette raison que les individus suivent leurs indications et leur obéissent. Les représentants de la tradition sont, quant à eux, assujettis à la coutume et ils ont la mission de la faire respecter (Beaulieu, 2001).

Finalement, la domination charismatique repose sur la soumission au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne. L'individu se conforme aux ordres donnés par cette personne, soit parce qu'il a confiance en elle, parce qu'elle possède un charisme important, parce qu'elle fait preuve d'héroïsme ou encore parce qu'elle représente une valeur importante (Beaulieu, 2001).

Ces trois formes de dominations légitimes permettent de mieux comprendre pourquoi des individus à l'intérieur d'une société, d'une corporation ou d'un groupe quelconque vont se conformer et non pas agir différemment suivant leurs propres croyances et valeurs. Rappelons que lorsqu'un système est valide pour un groupe, les personnes en faisant partie ne vont pas remettre en question l'autorité instaurée. Les personnes externes vont également démontrer plus de respect face au système, même s'ils sont en désaccord, car le système se trouve validé par les individus qui y appartiennent et qui s'y soumettent. La légitimation de ce système permettra donc, dans le cas d'une organisation, de prendre action plus rapidement, avec plus de cohérence et avec moins d'opposition (Dornbush et Scott, 1975, cités dans Johnson, 2004).

Ces théories de Weber enclenchent d'une certaine façon le discours scientifique et l'analyse de la légitimité organisationnelle, mais plusieurs causes, notamment historiques, contribuent au développement de sa théorisation.

1.1.2 Causes historiques contribuant au développement de la théorie de la légitimité

Des auteurs traitant des causes de la théorie de la légitimité, Hoffman (2007) se démarque. Entre autre, il explique que la volonté des organisations à gagner en légitimité aux yeux des parties prenantes et de la population en générale est principalement apparue dans les années 20 en Amérique du Nord. Il relève trois causes principales, dont nous discuterons

dans les paragraphes qui suivent, qui ont contribué à l'époque à cette nouvelle volonté : le mouvement du management scientifique, l'émergence du *welfare capitalism* et le développement des relations publiques dans les grandes entreprises.

Premièrement, le mouvement du management scientifique s'est déployé avec crédibilité et de manière importante dans les corporations modernes. Frederick W. Taylor fût l'un des premiers à développer cette discipline qui diminua les préjugés liés aux classes sociales et aux opinions arbitraires. Le management scientifique a alors permis de réelles mesures du travail en entreprise par des instruments objectifs et par l'expertise de professionnels dans une variété de domaines tels que la sélection du personnel, le design des postes de travail et la gestion des opérations. Le management scientifique a permis une optimisation de la productivité en entreprise et il fût, par sa popularité, de plus en plus enseigné. Par la suite, les bases du Taylorisme furent reprises et poussées par différents professeurs, qui développèrent également le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise. Par leurs enseignements, ces derniers façonnèrent les attitudes et les pratiques des futurs managers en les sensibilisant aux rôles de l'entreprise en société. Tead et Metcalf (1933) écrivaient que les entreprises n'existent pas pour le bénéfice d'un groupe restreint d'individus qui les contrôlent, mais bien pour la vie de la communauté entière (Hoffman, 2007).

Deuxièmement, le *welfare capitalism* émerge avec l'accroissement sans précédent des richesses et du matérialisme aux États-Unis dans les années 20. L'entreprise est un moteur pour la création d'emplois et de biens et elle est respectée par le gouvernement qui ne veut pas dans ses conditions entraver son développement. À cette époque, un homme qui bâtissait une usine, bâtissait un temple (Eberstadt, 1973 tiré de Hoffman, 2007). L'entreprise est donc légitime si elle continue à assurer son rôle de moteur pour l'économie. Notamment avec la montée en puissance des associations ouvrières comme celles des Afro-Américains et des femmes, l'entreprise doit aussi assumer une équité parmi ses employés et veiller davantage à leur bien-être que lors de la révolution industrielle de la fin du 19^e siècle (Hoffman, 2007). C'est également durant cette période que « la réflexion sur le rôle de la grande entreprise trouve une autre source dans l'éthique propre à la société américaine et du

monde des affaires », explique Pasquero (2005). L'éthique du travail, décrite par Weber, est alors comprise pas les individus comme une tentative de poser l'effort honnête et continu comme norme sociale infranchissable. Ce champ de recherche en éthique s'appuie autant sur une dimension religieuse que sur un certain idéalisme. L'entreprise méritante est vue comme faisant preuve de prospérité parce qu'elle se maintient au service des besoins de la société qui sont exprimés à travers la demande du marché. À cette époque, aux États-Unis, les entreprises assument leurs rôles sociaux tant qu'elles demeurent fidèles à cet idéal de loyauté envers les acteurs sociaux auxquels elles doivent leurs réussites (consommateurs, investisseurs, populations locales, *etc.*), du moment qu'il ne s'agisse pas de l'État. Les produits de ces entreprises doivent être de qualité, ses employés rémunérés de façon équitable, ses fournisseurs traités respectueusement et ses méthodes compatibles avec celles que le public considère comme légitimes (Pasquero, 2005).

Troisièmement, le développement des relations publiques dans les grandes entreprises devient inévitable pour celles-ci, car leur taille et leur pouvoir attirent l'œil de l'opinion publique dans les années 20 et 30 comme jamais auparavant. En 1930, par exemple, 130 des 573 corporations enregistrées au *New York Stock Exchange* contrôlaient plus de 80 % des actifs de toutes les compagnies représentées. Les gestionnaires et les consultants devinrent alors plus attentifs à l'image corporative et à l'impact des grandes entreprises sur l'économie et sur la société. Alfred P. Sloan Jr. de la compagnie *General Motor* notait, quant à la rationalité derrière la publicité, que : « [...] *big business required public understanding favored a policy of "frankness as one of the first characteristics of management"* » (tiré de Hoffman, 2007). Des stratégies visant à accroître le capital de légitimité de ces grandes entreprises furent alors davantage développées et au fil du temps, une théorie de la légitimité s'est consolidée (Hoffman, 2007).

1.1.3 Théorie du contrat social

Toutefois, selon Khor (2003), la théorie de la légitimité s'est tout d'abord développée à partir d'autres théories. En effet, il explique qu'elle a principalement émergé grâce à la théorie des contrats sociaux dont la principale hypothèse consiste à : « *that the cornerstone of*

morality are uniform social accords that best serve the interests of those who make the agreements. » Khor (2003) remonte jusqu'à l'ouvrage *La République* de Platon pour expliquer les fondements de la théorie des contrats sociaux. Déjà entre 427 et 347 avant J.-C., Platon écrivait sur l'importance des lois : d'abord, pour s'assurer du bien-être des individus, ensuite pour instruire sur la façon de vivre en société et enfin pour avertir du danger potentiel pour ceux qui ne voudraient pas suivre ces lois. Pour Khor (2003), Platon est le premier qui écrit sur la notion de lois et des contrats sociaux entre les individus d'une même société.

Cependant, toujours selon Khor (2003), les premiers écrits définitifs sur la théorie des contrats sociaux ne remontent qu'au 17^e siècle à travers l'ouvrage *Leviathan* de Thomas Hobbes (1651). Ce dernier, vivant dans une période de turbulences économiques, politiques et religieuses, observait que les individus mettaient de côté leurs propres intérêts et consentaient à se soumettre à la souveraineté d'un roi, d'un état ou d'un parlement pour éviter de sombrer dans l'anarchie et la misère constante. L'ordre, le consentement et le devoir sont alors apparus comme les ingrédients essentiels de la définition du contrat social établie par Hobbes. Plus tard, John Locke et Jean-Jacques Rousseau développèrent cette idée du contrat social dans différentes directions. Locke écrivait que les citoyens qui instituaient un gouvernement forgeaient un contrat social pour préserver les gens d'une occasionnelle déviation des lois établies. Rousseau mentionnait que puisqu'un individu pleinement mature est une personne sociale, un contrat est établi entre lui et la société pour réguler l'interaction sociale. Pour Rousseau, ce contrat entre les citoyens permettait l'établissement d'un contexte idéal pour tous, puisqu'il entraînait notamment une démocratie absolue régulée par la volonté commune (Khor, 2003).

Enfin, avant d'examiner d'autres bases théoriques importantes des discours sur la légitimité, mentionnons que les versions contemporaines de la théorie du contrat social tentent de démontrer que les droits et libertés individuels et collectifs sont fondés sur des accords mutuellement avantageux qui sont établis entre les membres d'une société. Pour Khor (2003), c'est dans ce contexte d'interactions entre une organisation et la société que la théorie de la légitimité a émergé, puisqu'elle propose que les organisations cherchent continuellement à s'assurer qu'elles opèrent en respectant les limites et les normes de leurs

sociétés respectives, donc qu'elles s'assurent que leurs activités soient perçues par les parties prenantes comme étant légitimes.

1.1.4 Théorie de la dépendance des organisations à l'égard des ressources

Une autre base importante de la théorie de la légitimité, pour Milne et Patten (2002), réside dans la théorie de la dépendance des organisations à l'égard des ressources (*resource dependency theory*). Cette première, développée par Pfeffer et Salancik (1978), fait clairement état des échanges que les organisations entretiennent avec leur environnement. Ces échanges s'expriment en termes de besoins en ressources, qui deviennent alors des contraintes à partir du moment où ils constituent un frein à l'aboutissement d'un objectif. En effet, une organisation peut devenir rapidement vulnérable lorsque son besoin en ressources n'est pas contrôlé. Les chercheurs pensent que la gestion de la dépendance à l'égard des ressources exige de définir et de surveiller consciencieusement l'environnement, mais aussi d'imaginer des solutions rééquilibrant le pouvoir de l'organisation par rapport aux acteurs (Nzolameso, 2007).

Parsons (1960) explique que l'utilisation des ressources d'un système plus large par une organisation doit être légitimée par les membres de ce premier, particulièrement lorsque les ressources sont limitées. Sinon, l'exploitation de ces ressources peut être attribuée à une autre organisation. Sur ce point, Pfeffer et Salancik (1978) soulignent que le focus d'une organisation reste la gestion stratégique de la légitimité pour pouvoir continuer à exploiter la ressource. En d'autres mots, plus la ressource est limitée (par exemple la forêt), plus l'attention des membres du système possédant la ressource (par exemple les Québécois) est grande envers l'organisation l'exploitant (Milne et Patten, 2002) et par conséquent, plus la menace envers l'organisation de la dépouiller de ses privilèges d'exploitation est grande (Perrow, 1970).

La survie d'une organisation ne dépend donc pas seulement de son efficacité et de ses profits, mais aussi de l'acceptation des externalités positives et négatives qu'elle produit dans l'environnement et de ses méthodes d'exploitation d'une ressource (Perrow, 1970). Bref, la

théorie de la dépendance des organisations à l'égard des ressources est imbriquée dans la théorie de la légitimité et demeure incontournable pour comprendre l'évolution de cette dernière.

Maintenant que nous avons sondé les pistes historiques nous ayant menés à la théorie de la légitimité, tentons de peser les perspectives actuelles et de dégager les grandes lignes de ce que pourrait en être la définition.

1.2 Perspectives actuelles et définitions du concept de légitimité

Dans cette section, à l'aide principalement du travail de recherche littéraire de Beaulieu (2001) sur les diverses implications de la légitimité, nous parcourons, dans un premier temps, différentes perspectives d'auteurs contemporains sur le sujet. Dans un deuxième temps, nous nous attardons à des définitions plus globales du concept de légitimité élaborées par les chercheurs s'étant penchés sur le sujet. Enfin, nous proposons la définition retenue comme la plus pertinente à ce jour et sur laquelle nous appuyons notre travail dans les parties subséquentes.

1.2.1 Perspectives contemporaines du concept de légitimité

L'importance pour une organisation de préserver sa légitimité afin de survivre a été relevée par plusieurs auteurs, selon Beaulieu et Pasquero (2003). En fait, la notion de la légitimité est au cœur de la relation entre une organisation et ses parties prenantes. Pourtant, elle n'est pas encore clairement définie, ni assez étudiée, et caractérisée à l'aide de termes abstraits. S'ajoute à ce problème les appartenances théoriques très diversifiées des chercheurs ayant travaillé sur le concept et qui provenaient des domaines de la philosophie, de la sociologie, de l'économie, *etc.* (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003). En définitive, peu de travaux empiriques ont été conduits sur la légitimité organisationnelle et nous ne savons pas non plus clairement comment les entreprises gèrent les différentes dimensions associées (Beaulieu et Pasquero, 2003). Toutefois, selon Berger et Luckman (1966), la légitimité est

inévitablement un construit organisé et objectivé par l'être humain (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003).

Nous tenterons, dans les quatre sous-sections qui suivent, d'éclaircir la légitimité et de circonscrire ses attributs. La première section aborde différentes dimensions de la légitimité, tandis que la deuxième approfondit les perspectives stratégique et institutionnaliste. Ensuite, la troisième traite des éléments justificatifs de la légitimité organisationnelle et, enfin, la dernière sonde d'autres conceptions de la légitimité organisationnelles élaborées par différents auteurs et non abordées par les précédents.

1.2.1.1 Dimensions de la légitimité

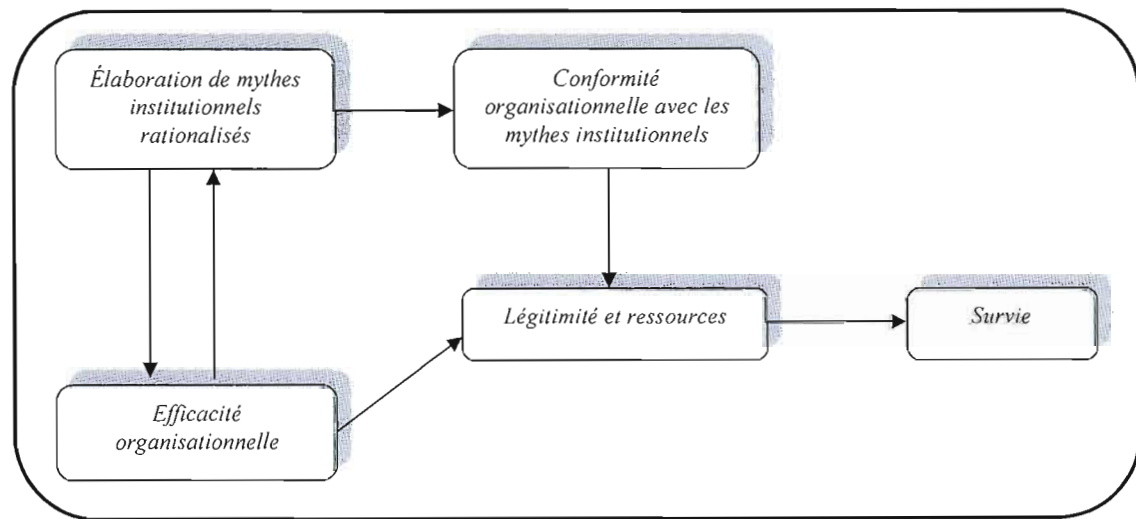
Aux yeux de Boulding (1971), il existe une dimension interne et une dimension externe à la légitimité (Beaulieu, 2001). La dimension externe représente l'acceptation de l'organisation par l'environnement dans lequel elle se trouve. La dimension interne fait référence à la moralité et à la façon dont l'individu se justifie envers lui-même. Elle équivaut à la prédisposition mentale (Beaulieu, 2001). De plus, par les décisions et les comportements de ses gestionnaires, l'organisation aussi possède une moralité et se justifie.

Également, comme le rapporte Beaulieu (2001), la légitimité peut être vue comme une condition essentielle à la survie de l'organisation, puisqu'elle justifie l'existence de cette organisation et la possibilité d'exploiter les ressources jugées pertinentes (Pfeffer et Salancik, 1978). Cette perspective nous rappelle l'importance de la théorie de la dépendance des organisations à l'égard des ressources dans les études sur le concept de légitimité.

Toujours selon Beaulieu (2001), Pfeffer et Salancik (1978) seraient parmi les premiers à relever l'importance pour une organisation de se conformer aux normes et aux valeurs sociales, éléments constituant la centralité du concept de légitimité. Ils apportent des éclaircissements sur les enjeux, les intérêts des parties prenantes et les jeux de pouvoir, mais n'élaborent pas de manière consistante sur le concept de légitimité et sur son rôle stratégique pour une organisation. Un peu auparavant, Meyer et Rowan (1977) étudiaient déjà les façons

dont les organisations cherchent la légitimité et le support en intégrant des structures et procédures correspondant aux modèles culturels qui prévalent, lesquels reflètent leurs systèmes de valeurs et leurs connaissances (Ruef et Scott, 1998, cités dans Beaulieu, 2001). Ils affirment également que : « *Independent of their productive efficiency, organizations which exist in highly elaborated institutional environments and succeed in becoming isomorphic with these environments gain the legitimacy and resources needed to survive.* » Leur argumentation est résumée dans la figure 1.1.

Figure 1.1 : La survie organisationnelle



(Adapté de Meyer et Rowan, 1977)

Aussi, Beaulieu (2001) considère les travaux de Richardson (1985). Ce dernier fait état de deux voies majeures pour qu'une organisation gagne en légitimité. La première est la gestion substantive. Elle entraîne un changement réel et matériel dans les objectifs formels d'une organisation, dans ses structures, processus ou pratiques socialement acceptés. La deuxième voie est la gestion symbolique. Dans ce cas, l'organisation gère davantage son image pour la rendre conforme aux valeurs et aux attentes sociales, sans pour autant faire de réels changements (Beaulieu, 2001).

Plus tard, Ashforth et Gibbs (1990) précisent ces idées en s'attaquant à la dynamique sous-jacente aux efforts de légitimation et développent davantage les notions de gestion

substantive et de gestion symbolique (Richardson, 1985, cité dans Beaulieu, 2001). Ce faisant, ils soulignent que la gestion substantive inclut la satisfaction des demandes du marché et des forces politiques ainsi que des demandes normatives et légales. Il existe donc un isomorphisme coercitif pour l'organisation lorsqu'elle cherche à satisfaire toutes ces demandes et qu'elle doit ainsi entrer dans un moule sociétal. Cette situation peut se traduire par un retour équitable avec les parties prenantes, par un prix raisonnable des produits pour les clients ou par un gage de sécurité d'emploi pour les travailleurs, expliquent Pétrin, Gendron et St-Pierre (2003). Toutefois, si l'organisation cherche plutôt à modifier les significations de ses actions pour sembler cohérente avec les attentes sociales en se justifiant verbalement et en se conformant cérémoniellement, les auteurs réfèrent à la gestion symbolique (Beaulieu, 2001).

À partir de leurs travaux, par ailleurs, Ashforth et Gibbs (1990) ont défini trois modes de légitimité, entendues comme des stratégies : l'étendue, le maintien et la défense (Beaulieu, 2001). Ces trois modes sont largement repris par Suchman (1995) que nous examinerons un peu plus loin. Aussi, ils émettent quatre propositions, sur lesquelles nous élaborons dans les paragraphes qui suivent.

La première proposition avance que plus la légitimité d'une organisation sera faible (du point de vue de ses membres), plus élevée sera sa disposition à critiquer la légitimité des autres. Suivant la même logique, la seconde proposition suggère que plus faible sera la légitimité perçue et plus les membres seront sceptiques quant aux tentatives de légitimation que l'organisation entreprendra. Ces actions vaines, en situation opposée à la volonté des dirigeants, représentent précisément ce qu'Ashforth et Gibbs (1990) nomment « l'arme à double tranchant » de la légitimité, entraînant un cercle vicieux. Dans cette optique, les dirigeants à la tête de l'organisation en perte de légitimité agiront (ou réagiront) de manière inappropriée et démesurée. Ashforth et Gibbs (1990) identifient trois catégories de protestations non appropriées, soit les acteurs maladroits qui agiront de façon non éthique, les acteurs nerveux qui agiront de façon dogmatique ou évasive ou les acteurs « surexcités » qui agiront de façon démesurée (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003).

Suite à cette description des comportements, Ashforth et Gibbs (1990) suggèrent une troisième proposition : plus faible apparaîtra la légitimité d'une organisation, plus grande sera la probabilité que les tentatives de légitimation par les dirigeants s'inscrivent dans des actions non éthiques, insensibles, rigides, évasives, exagérées et vindicatives. Par la suite, logiquement, une quatrième proposition apparaît, soit celle où les protestations de légitimité perçues comme non éthiques nuisent à la légitimité organisationnelle. Avec cette dernière proposition se referme le cercle vicieux de la légitimité : moins une organisation possède de la légitimité, davantage elle en désire et davantage elle risque d'en perdre (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003).

Quoiqu'il en soit, Pfeffer rapportait déjà en 1981, au sujet de l'importance du processus de légitimation (Milne et Patten, 2002), que

« [m]anagement provides rationalizations or reasons that make sense of and thereby explain the organization's activities. These rationalizations or explanations for behaviour are constructed so as to legitimate the organization to its constituents both within and outside its boundaries, in that explanations for activity provide reasons for organizational action that are consistent with social norms, values and expectations for the organization. This legitimation occurs to ensure support not only from the organization's environment but also to ensure the continued participation and indeed, acquiescence, enthusiasm, and commitment for the organization on the part of its employees or members (Pfeffer, 1981, p.5). »

Aussi, selon Suchman (1995), la légitimité organisationnelle possède définitivement un ancrage conceptuel fragile. Il explique que les différents auteurs travaillant sur cette notion n'ont pas réussi à s'entendre sur une définition commune et que la littérature apparaît plutôt comme une chorale de voix dissonantes et fragmentées à travers les discours des chercheurs. Des différences majeures sont également présentes entre les praticiens et les théoriciens. Après de telles observations, Suchman a travaillé à l'élaboration du concept de légitimité et il représente un des auteurs contemporains parmi les plus importants en la matière. Il travaille pour sa part deux approches complémentaires : les approches stratégique et institutionnaliste.

1.2.1.2 Approche stratégique et approche institutionnaliste

Malgré une confusion parmi les auteurs au sujet du concept de légitimité, une analyse des études récentes par Suchman (1995) permet de distinguer deux approches distinctes : l'approche stratégique et l'approche institutionnaliste. Bien que leurs objectifs et leurs points de vue convergent souvent, les adeptes de l'approche stratégique adoptent davantage une perspective managériale, tandis que les institutionnalistes adoptent une perspective davantage détachée de l'organisation.

Plus précisément, l'approche stratégique met l'emphasis sur les façons dont les organisations peuvent instrumentalement manipuler et déployer des symboles évocateurs pour acquérir du support social. En se référant à Suchman (1995), Beaulieu (2001) souligne que la légitimité est alors perçue comme une ressource opérationnelle que l'on tire de l'environnement culturel. Elle est davantage liée à l'approche symbolique de Richardson (1985).

Quant aux institutionnalistes, ils focalisent plutôt sur les dynamiques de structuration (au sens large) d'un secteur qui génèrent des pressions culturelles transcendant n'importe quel contrôle que possède une organisation sur son environnement. L'approche institutionnaliste considère la légitimité comme un ensemble de croyances constitutives et voit les institutions comme construisant et pénétrant l'organisation, mentionne Suchman (1995) (Beaulieu, 2001). Du point de vue institutionnaliste, l'organisation gagne en légitimité lorsqu'elle fait preuve d'isomorphisme avec son environnement (Milne et Patten, 2002). Plus spécifiquement, les organisations poursuivent leur quête de légitimité en améliorant et en maintenant leurs structures, leurs routines et leurs pratiques de façon isomorphique avec les environnements politique, socio-économique et culturel dans lesquels elles évoluent (Johnson, 2004).

En ce sens, la perspective institutionnaliste est davantage liée à l'approche substantive de Richardson (1985). Notons que pour Berger et Luckman (1966), les modèles institutionnalisés permettent la prévisibilité et l'ordre (Beaulieu, 2001). Aussi, Suchman

(1995) proposera l'usage complémentaire équivalent de l'approche stratégique et de l'approche institutionnaliste pour l'étude de la légitimité (Beaulieu, 2001).

Par la suite, Suchman (1995) explique qu'une subdivision doit être faite parmi ces deux groupes à partir des idées des auteurs qui focalisent leurs travaux sur (a) la légitimité comme constituante des évaluations pragmatiques des relations organisationnelles avec les parties prenantes, (b) la légitimité comme constituante des évaluations normatives à propos de la propriété morale et (c) la légitimité comme constituante des définitions cognitives de ce qui est interprétable et approprié pour une organisation.

Ces trois subdivisions peuvent être reprises à l'aide des éclaircissements apportés par Beaulieu (2001). Cette dernière étude explique que c'est Parsons (1960) qui a élargi le concept de légitimation en incluant d'autres éléments que le pouvoir. Auparavant, la légitimité était plutôt vue pour une organisation comme une constituante importante pour réussir à acquérir, maintenir ou regagner du pouvoir envers les parties prenantes. La légitimité faisait donc seulement partie de l'évaluation pragmatique, comme l'explique Suchman (*voir point (a)*).

De plus, Parsons (1960) voit les organisations comme des sous-systèmes spécialisés dans des structures sociétales larges et qu'en ce sens elles possèdent un droit légitime sur les ressources rares. Les objectifs qu'elles poursuivent doivent correspondre aux valeurs sociétales (Beaulieu, 2001), et la légitimité peut donc être vue comme constituante des évaluations normatives à propos de la propriété morale.

Enfin, Beaulieu (2001) rapporte que, plus récemment, avec l'arrivée du néo-institutionnalisme, développé en partie dans les travaux de DiMaggio et Powell (1983, 1991) et surtout dans ceux de Meyer et Scott (1983) et Scott (1991), certains théoriciens ont poussé en avant-scène l'importance des systèmes de croyances cognitives. Dans cette optique, les organisations sont évaluées en fonction de leur congruence avec les modèles culturels ou les règles qui définissent les structures ou procédures appropriées (Beaulieu, 2001). La légitimité

est donc une constituante des définitions cognitives de ce qui est interprétable et approprié pour une organisation, comme le soulignait auparavant Suchman (1995).

Pour résumer ces dernières lignes, la légitimité pragmatique se base sur des calculs intéressés, la légitimité morale fait référence à une évaluation normative positive de l'organisation et de ses activités et la légitimité cognitive repose sur une acceptation de l'organisation comme étant nécessaire, basée sur les pris-pour-acquis (*taken for granted*). En réalité, ces trois formes de légitimité cohabitent (Beaulieu, 2001).

En conclusion, ces théories liées aux dimensions de la légitimité et à certaines approches y étant associées, bien que nous aidant à circonscrire davantage le concept de légitimité même, ne nous permettent pas toutefois de la justifier. La section suivante tente de remédier à ce manque.

1.2.1.3 Éléments justificatifs de la légitimité organisationnelle

Brummer (1991) a travaillé à répondre aux questions concernant les justifications de la légitimité dans une organisation. Il a fait ressortir plusieurs éléments justificatifs que nous prenons le temps de sonder dans les paragraphes qui suivent.

Premièrement, pour Brummer (1991), le pouvoir est considéré comme un élément justificatif de la légitimité. Dans cette perspective machiavélique, les dirigeants utilisent le pouvoir et le contrôle sur les membres de l'État pour établir leur légitimité de domination. À ce sujet, Chatov (1975) explique que les organisations influencent le processus législatif et ont ainsi un impact sur les règlements qui accompagnent les lois. Il en arrive à deux conclusions. D'abord, puisque les organisations sont légitimes, elles ont du pouvoir. Ensuite, puisqu'elles sont légitimes, seule la loi peut réellement contraindre les organisations bien que, dans une moindre mesure, les dirigeants et l'opinion publique le peuvent aussi (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003).

Deuxièmement, la conformité aux lois est un autre élément justificatif de la légitimité. Pour Carr (1968), une partie importante de la légitimité conférée aux organisations provient de la soumission de celles-ci aux lois nationales, puisque ce respect des lois permet une saine compétition. Les entreprises doivent exécuter leurs fonctions économiques pour être légitimes et selon Friedman (1970), leur responsabilité sociale est de maximiser leurs profits en conformité avec la loi (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003).

Troisièmement, un autre élément justificatif de la légitimité est le fait pour une organisation de se conformer aux standards en cours. Ici, il ne s'agit plus seulement de se conformer aux lois, mais aux standards établis selon les pratiques, les professions, les mœurs ou les valeurs sociales (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003). En comptabilité, on parlera des principes comptables généralement reconnus, par exemple.

La justification de la légitimité peut être prise sous l'angle des théories de la procédure. Cette idée constitue un quatrième élément justificatif. Cette perspective se base sur deux aspects importants : le consentement et la contrainte. Ici, la légitimité n'est pas une fonction spécifique d'une action ou d'une politique institutionnelle, elle est tributaire du contrat social et incite l'organisation et la société à travailler ensemble, d'un commun accord, puisqu'elles ont chacune intérêt à entretenir la légitimité dans leurs relations (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003).

Cinquièmement, les théories dites officielles, ou formelles, constituent un autre élément justificatif de la légitimité. Ici, selon Hare (1963), deux valeurs viennent valider les actions organisationnelles, soit la normativité (ce qui doit être fait) et l'universalité (ce qui doit s'appliquer à tous). Dans cette logique, si l'organisation possède ces deux valeurs, elle peut alors être perçue comme légitime (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003).

Un sixième élément justificatif est le suivant : la légitimité organisationnelle peut être justifiée par la performance organisationnelle. Cette justification provient des théories de la performance pour lesquelles la légitimité des organisations est évaluée en regard des actions qu'elles posent ou des politiques qu'elles créent. Les organisations sont donc jugées selon les

conséquences qui en résultent. Cette logique porte le nom de conséquentialisme et suppose que seuls les actes menant à des conséquences positives, et devant l'emporter sur des conséquences négatives, sont légitimes (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003).

Septièmement, la légitimité peut être justifiée en regard des droits. Différemment du conséquentialisme, une organisation est légitime si ses actes entraînent des conséquences positives, certes, mais d'abord et avant tout en regard du droit. Dans cette optique, l'organisation gagne en légitimité par la prévention; elle s'assure d'être préventive envers les conséquences de ses actions sur les intérêts de ceux qui sont touchés par de telles actions (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003).

Un huitième élément justificatif de la légitimité repose sur le respect des personnes. Le principe est qu'il ne faut jamais traiter une personne, même soi-même, comme un objet ou un instrument pour la satisfaction des intérêts ou des besoins d'une autre personne. C'est ainsi que découle la légitimité d'une organisation (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003).

Finalement, avant d'évaluer brièvement d'autres conceptions de la légitimité organisationnelle qui ne peuvent être tues, voyons le dernier élément justificatif de la légitimité énoncé par Brummer (1991). Celui-ci concerne les résultats d'une organisation en rapport avec ses propres objectifs. Une organisation est légitime lorsqu'elle atteint ses buts considérés comme les siens et non ceux des autres. Elle est également légitime lorsqu'elle rencontre les objectifs qu'on lui avait fixés, même ceux qui ne sont pas directement les siens (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003).

1.2.1.4 Autres conceptions de la légitimité organisationnelle

Après avoir explicité les dimensions de la légitimité et les approches utilisées pour en discuter et après avoir circonscrit plusieurs éléments justificatifs de la légitimité, examinons maintenant d'autres points de vue non négligeables qui permettent de mieux cerner encore la légitimité des organisations.

D'abord, la légitimité organisationnelle peut être envisagée suivant des acteurs susceptibles d'avoir un impact sur elle, qu'ils soient dommageables ou bénéfiques. Hybels (1995) identifie quatre acteurs d'importance. Tout d'abord, il y a le gouvernement qui joue un rôle de contrôle des ressources critiques et de l'octroi des subventions. C'est lui qui fixe les règles du jeu pour s'assurer du rôle utile et responsable de l'organisation. Ensuite, vient le public. Ce dernier contrôle également les ressources critiques par son opinion et ses demandes. Ainsi, une organisation désireuse de gagner en légitimité sera attentive à l'opinion publique. Puis, il existe un autre acteur qui est déterminant, il s'agit de la communauté financière. Celle-ci détermine les valeurs sociétales présentes dans le but de prévoir le retour sur l'investissement. En d'autres mots, la communauté financière certifie la totalité de la légitimité économique des organisations. Enfin, les médias détiennent un rôle critique pouvant mener à la dénonciation d'actes organisationnels illégitimes (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003).

Ce n'est pas tout, nous pouvons également considérer la légitimité en fonction de ses processus et l'examiner selon ses sources. Selon Bourgeois et Nizet (1995), il existe trois sources de légitimité, soit le contenu de la décision, le processus de la décision et le décideur. Le tableau 1 reprend ces types de légitimité (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003).

Tableau 1.1 : Les processus de légitimité

- **Le contenu de la décision:** le décideur fait apparaître que le choix qu'il propose concorde avec les normes des parties prenantes.
- **Le processus de décision :** le décideur peut mettre la procédure de décision en concordance avec les normes des parties prenantes (processus démocratique, hiérarchique).
- **Le décideur :** le décideur peut aussi se légitimer lui-même selon les normes des parties prenantes (compétence, amabilité).

(Adapté de Bourgeois et Nizet, 1995, par Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003)

En plus, parce que fortement liée à la théorie des parties prenantes, la théorie de la légitimité représente une lunette qu'utilise un nombre important d'audits environnementaux

et d'études portant sur la performance organisationnelle. Elle est utilisée pour expliquer les réactions d'une organisation aux événements menaçant sa légitimité face à son contrat social (Mobus, 2005).

Ensuite, un autre point à considérer est que, selon les auteurs traitant de la responsabilité sociale, la théorie de la légitimité est directement liée à la responsabilité sociale corporative. Pour eux, la performance sociale de l'organisation dépend du degré de légitimité qu'elle possède dans une société parce qu'elle s'y insère. Dans cette logique, l'organisation doit ajuster ses activités et ses actions en fonction des objectifs sociétaux. Par conséquent, la quête incessante de légitimité figure comme un élément central de la définition de la responsabilité sociale. Pour Sethi (1975), la responsabilité sociale peut se résumer comme une recherche d'adaptation des comportements d'une organisation aux normes et aux valeurs de son environnement. En d'autres mots, l'organisation doit être capable d'anticiper les attentes sociales de la société dans l'objectif de conformer ses comportements pour être socialement responsable (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003).

Selon Sethi (1975), aussi, trois perspectives de la légitimité existent. Suivant la logique de la première perspective, la légitimité sociale se résume à la conformité aux lois et aux règles du marché et en ce sens elle se limite au respect des obligations sociales. Selon la deuxième perspective, la responsabilité sociale doit bien prendre en compte les attentes sociales qui n'ont pas encore pris la forme d'une loi, plutôt que de se contenter de respecter uniquement les lois juridiques et économiques. Dans la dernière perspective, l'organisation est très consciente de l'importance du système social dans la définition du rôle et ainsi, des fondements de la légitimité. Elle met en place un mécanisme pour gérer la légitimité (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003).

Quant à Pétrin, Gendron et St-Pierre (2003), pourtant, les concepts d'obligation, de responsabilité et de sensibilité correspondent aux différents stades de légitimité qu'une organisation peut atteindre. Les stades les plus élevés incluent les conditions des stades inférieurs. Une organisation sensible respecte les critères économiques et légaux, en plus de

pouvoir appréhender les changements sociaux, et répond aux demandes exprimées par ses parties prenantes.

Nous ne nous attardons pas davantage ici au concept de la responsabilité sociale de l'organisation qui constitue un autre concept vaste et élaboré qui, bien qu'intimement liée à celle de la théorie de la légitimité, pourrait faire l'objet à lui-même d'un projet de mémoire entier. Retenons toutefois que selon Sethi (1975), la légitimité est le principe fondamental de la performance sociale corporative et que meilleure est la performance sociale d'une firme, plus grande sera sa légitimité (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003).

Aussi, avant d'aller plus loin, parce que les définitions du concept même de légitimité sont nombreuses, mais que sa compréhension est indispensable pour notre étude, nous allons maintenant nous attarder à cette tâche qui consiste à caractériser le concept et à relever les définitions de la légitimité présentes dans la littérature jusqu'à établir celle qui nous servira d'assise pour le présent mémoire.

1.2.2 Concept de légitimité, lignes directrices et définition retenue

Le concept de légitimité organisationnelle apparaît difficile à définir autant théoriquement qu'empiriquement et ce, pour plusieurs auteurs (Beaulieu et Pasquero, 2003; Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003). Les thèmes les plus associés au concept sont la moralité (Durkheim), la domination et l'éthique (Weber), le pouvoir (Parsons, Berger, Touraine) et la réputation (Fombrun). Cependant, suite à une importante revue de la littérature, Beaulieu et Pasquero (2003) ont dressé des grandes lignes directrices du concept et ont fait une différence entre légitimité et légitimation. Une recherche importante que peu de chercheurs ont précédemment effectuée. Les paragraphes qui suivent en présentent les grandes lignes.

Premièrement, une ligne directrice caractéristique du concept de légitimité organisationnelle consiste en un grand manque de théorisation. Malgré que les auteurs classiques tels que Weber et Parsons aient apporté beaucoup en terme de théorisation, il y a eu peu de développement durant les décennies qui ont suivi leurs travaux. Boulding (1971) a

été l'un des premiers à dénoncer un certain laxisme sur ce point et ce n'est qu'environ vingt ans plus tard que Suchman (1995) dénotait le même phénomène, comme nous l'avons précisé précédemment (Beaulieu et Pasquero, 2003).

Deuxièmement, la légitimité doit être considérée comme une ressource. Elle est même une ressource primordiale, puisqu'elle aide à justifier le rôle de l'organisation dans un système social et permet de protéger et supporter de façon continue cette dernière et les entités la constituant (Beaulieu et Pasquero, 2003).

Troisièmement, la légitimité dépasse l'obligation légale d'une organisation. En ce sens, le concept représente beaucoup plus que le simple respect de la loi. Boulding (1971), cité par Beaulieu et Pasquero (2003), disait que la légitimité ne pouvait pas être confinée au fait de suivre simplement les règles, car cela remettrait en question la légitimité des règles elles-mêmes. Tandis qu'Habernas (1978) maintenait que si la légalité peut être un enjeu procédural, la légitimité est alors en partie une affaire de conscience, ce qui signifie qu'elle peut être contestée à un niveau moral (Beaulieu et Pasquero, 2003).

Une quatrième ligne directrice montre que la légitimité s'étend jusqu'aux valeurs sociales. Comme nous l'avons vu avec la notion d'isomorphisme social, plusieurs auteurs croient qu'une organisation est légitime si elle se conforme aux valeurs sociétales. Beaulieu et Pasquero (2003) se rapportent à Esptein et Votaw (1978) sur ce point. Ces derniers expliquent qu'une organisation légitime est perçue comme poursuivant des buts socialement acceptables et de manière également socialement acceptable. Sa capacité à se plier aux normes sociales, son efficience et sa performance seules ne sont pas suffisantes.

Cinquièmement, la légitimité ne doit pas être tenue pour acquise. À ce sujet, Beaulieu et Pasquero (2003) citent Perrow (1970), Boulding (1974) et Brummer (1991). Perrow (1970) avertit que les organisations qui prennent leur légitimité comme un acquis le font à leurs propres périls. En ce sens, une organisation ne doit pas être indifférente à son niveau de légitimité et ne doit pas la quitter des yeux. Les gestionnaires qui prennent la légitimité comme un acquis croient faussement que la richesse ou le pouvoir sont suffisants pour

préserver la légitimité. Ils se croient alors capables de produire eux-mêmes cette ressource et ils peuvent le regretter amèrement lorsque la légitimité commence à manquer à l'organisation (Boulding, 1974). Finalement, Brummer (1991) fait le lien entre la perte de confiance et la perte de légitimité. Pour lui, une perte de légitimité est en tout temps considérée comme un événement important pour une organisation, car elle entraîne une perte de confiance chez ses parties prenantes qui peut être désastreux pour la firme (boycott, cessation de relations d'affaires, etc.).

Aussi, les parties prenantes d'une organisation possèdent un rôle fondamental pour le maintien de la légitimité d'une organisation. C'est une sixième ligne directrice. Beaulieu et Pasquero (2003) se rapportent à Ashforth et Gibbs (1990) à ce sujet. Ces derniers expliquent que la légitimité est conférée à une organisation par ses constituants. Hybels (1995) ajoute que la légitimité représente une évaluation collective pour une institution (Beaulieu et Pasquero, 2003).

Finalement, nous pouvons dire que la légitimité est perçue comme un concept multidimensionnel. Par exemple, Suchman (1995) identifie trois types de légitimité, comme nous l'avons précédemment vu, soit la légitimité pragmatique, morale et cognitive (Beaulieu et Pasquero, 2003), tandis que Boulding (1971) rapporte une dimension interne et une dimension externe à la légitimité, pour ne mentionner que ces quelques exemples (Beaulieu, 2001).

Suite à la démonstration de ces lignes directrices, Beaulieu et Pasquero (2003) ont travaillé à mettre en exergue les traits particuliers pouvant servir à la définition du concept de légitimation. Ils définissent la légitimation comme le processus à travers lequel la légitimité organisationnelle devient durable. Elle peut être dichotomisée en deux principales positions. À partir d'une perspective sociologique, la légitimation réfère au processus à travers lequel les différentes parties prenantes viennent investir une organisation avec légitimité. D'une perspective organisationnelle, la légitimation réfère aux efforts délibérés d'une organisation pour maintenir sa légitimité à travers le temps. Beaulieu et Pasquero (2003) ont choisi de se

baser sur la perspective organisationnelle pour élaborer sur quatre pistes spécifiques de définition du concept de légitimation. Les paragraphes suivant les divulguent.

Dans un premier temps, Beaulieu et Pasquero (2003) expliquent que la légitimation stabilise la légitimité. Par là, ils considèrent que l'organisation est enracinée dans des relations sociales par lesquelles la légitimité est constamment sous-tension entre des forces stabilisantes et déstabilisantes. Par nature, donc, la légitimité est instable. Pour maintenir la légitimité à travers le temps, les organisations doivent alors la gérer à travers une variété de pratiques substantives et symboliques.

Dans un deuxième temps, les auteurs spécifient que la légitimation permet de maintenir la pertinence d'une organisation (Beaulieu et Pasquero, 2003). Pour Pfeffer et Salancik (1978), cités par Beaulieu et Pasquero (2003), la légitimation est le processus par lequel une organisation justifie son droit d'exister aux pairs du système dans lequel elle se trouve. Par exemple, son droit de continuer d'importer, de transformer et d'exporter de l'énergie, du matériel ou de l'information. Pour Hybels (1995), le processus de légitimation implique autant la définition du comportement pour établir les croyances sur ce qui est approprié, que le modelage des connaissances pour déterminer les croyances dominantes à propos de ce qui constitue la réalité sociale. Pour Beaulieu et Pasquero (2003), en leurs termes, cette caractéristique a pour but de maintenir la pertinence de l'organisation.

Dans un troisième temps, la légitimation est perçue, toujours selon Beaulieu et Pasquero (2003), comme une forme de management des parties prenantes. Par exemple, pour Suchman (1995), la multiplicité des dynamiques de la légitimité crée des latitudes considérables pour les managers afin de manœuvrer stratégiquement à l'intérieur de leurs environnements culturels. Toutefois, aucune organisation ne peut aller complètement en dehors du système de croyance. Hybels (1995) pense que le processus de légitimation part avec l'identification des acteurs critiques, internes et externes, dont l'approbation est nécessaire pour l'accomplissement des fonctions d'une organisation. Pour Massey (2001), la gestion de la légitimité est un succès lorsque les actions organisationnelles sont perçues comme consistantes avec les attentes des parties prenantes. Ceci implique une

communication constante entre l'organisation et ses parties prenantes, le ciblage spécifique d'audiences organisationnelles et l'encouragement pour leur participation (Beaulieu et Pasquero, 2003).

Dans un dernier temps, pour Beaulieu et Pasquero (2003), la légitimation est constructrice de sens collectif. Par là, Beaulieu et Pasquero (2003) se disent en accord avec la perception de Neilsen et Rao (1987). Ces derniers considèrent qu'il est meilleur de considérer la légitimation comme un processus permettant la fabrication de sens pour une collectivité. À ce sujet, Beaulieu et Pasquero (2002) décrivent comment une organisation attentionnée et ses parties prenantes est menée à interagir et éventuellement à converger vers un ordre négocié (une fabrication de sens collectif), qui implique la légitimité de cette organisation. La légitimation qui suit change dans l'environnement et aussi longtemps que les significations sur lesquelles la légitimité est basée sont stables, l'organisation se limitera à les conserver. Lorsque cette stabilité est interrompue, l'organisation doit entrer dans de nouvelles formes de légitimation.

Ces pistes de définition élaborées par Beaulieu et Pasquero (2003) permettent une meilleure appréhension des concepts de légitimité et de légitimation qui ont été traités de manière très différente par une panoplie d'auteurs qui n'ont pourtant pas nécessairement définis et expliqués clairement ce qu'ils entendaient par là. Pour pallier à cette lacune, Beaulieu (2001) propose une excellente recension et nous invitons le lecteur à se référer à l'appendice A à ce sujet.

En ce qui concerne les besoins du présent mémoire, à propos du concept de légitimité, nous adopterons la définition de Suchman (1995) qui nous semble la plus appropriée puisqu'elle reprend la plupart des idées qui nous semblaient les plus importantes et que nous avons jusqu'ici discutées. En effet, pour lui,

« [l]a légitimité est une perception généralisée que les actions d'une organisation sont désirables, convenables ou appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions » (Suchman, 1995, p.574).

Ainsi, selon lui, la légitimité est possédée objectivement mais créée subjectivement. Aussi, deux dimensions de la légitimité se renforcent mutuellement et sont primordiales : entretenir la crédibilité et poursuivre la continuité (Beaulieu, 2001).

En définitive, c'est la définition de Suchman (1995) qui apparaît la plus complète à ce jour et c'est à partir de celle-ci que les parties subséquentes de notre travail s'appuieront.

Maintenant, avant de passer aux stratégies de légitimation proprement dites, qui nous aideront à comprendre les agissements des organisations, intéressons-nous aux sous-dimensions du concept de légitimité tel que Suchman en a discutées.

1.2.3 Sous-dimensions du concept de légitimité élaborées par Suchman

L'ouvrage de Suchman (1995) « *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches* » a permis d'éclaircir le concept de légitimité organisationnelle en le divisant en trois catégories : la légitimité pragmatique (ou instrumentale), la légitimité morale et la légitimité cognitive. Toutefois, Suchman (1995) a également subdivisé ces catégories en dimensions plus précises encore. C'est ce que nous allons voir dans les prochains paragraphes et qui nous permettra de raffiner davantage le concept de légitimité.

1.2.3.1 La légitimité pragmatique

Pour Suchman (1995), d'abord, la légitimité pragmatique suppose que l'existence d'une organisation et de ses actions peuvent servir les intérêts de ses audiences ou de ses constituants. Il existe donc des échanges directs entre l'organisation et ses constituants, mais les actions de l'organisation peuvent aussi entraîner de larges implications politiques, économiques et sociales interdépendantes qui affectent visiblement le bien-être de ses constituants. Dans chaque cas, les constituants scrutent le comportement de l'organisation (Cashore, 2002).

Au niveau le plus simple, rappelle Mobus (2005), la légitimité pragmatique représente une sorte de légitimité d'échange (*exchange legitimacy*), dans le sens où le support d'une politique organisationnelle vient des membres constituant l'organisation, et qui ont des attentes. Ces derniers désirent que cette politique démontre une valeur pour eux. La légitimité est alors le produit d'un échange entre l'organisation et ses constituants. En d'autres mots, la légitimité d'échange assure les supports pour une politique organisationnelle fondée sur la valeur attendue de cette politique à un groupe particulier des constituants. La légitimité d'échange est la première sous-division de la légitimité pragmatique pour Suchman (1995).

En lien avec cette idée, mais davantage construit socialement, il existe une sous-dimension de légitimité pragmatique que Suchman (1995) dénomme la légitimité d'influence (*influence legitimacy*). Dans ce cas, les membres constituants de l'organisation ne supportent pas forcément cette dernière, non parce qu'ils croient qu'elle entraîne des échanges spécifiques favorables, mais bien car ils la voient comme étant une réponse à des intérêts plus élevés parmi les leurs (Cashore, 2002). La plupart du temps, la légitimité d'influence survient lorsque l'organisation incorpore ses constituants à l'intérieur de ses structures qui établissent les politiques ou lorsqu'elle adopte comme siens les standards de performance de ses constituants (Mobus, 2005).

Finalement, Suchman (1995) rapporte que bien que les études sur la légitimité pragmatique aient focalisées presque exclusivement sur l'échange et les effets d'influence, une dernière sous-dimension existe. Il s'agit de la légitimité dispositionnelle (*dispositional legitimacy*). Cette dernière dimension provient du fait que les audiences personnifient souvent les organisations comme des individus bienveillants ou malveillants. Dans ce cas, les constituants accordent plus facilement la légitimité à l'organisation qui a à cœur leurs meilleurs intérêts, qui partage les mêmes valeurs, ou qui est honnête, fiable et décente (Cashore, 2002).

1.2.3.2 La légitimité morale

En ce qui a trait à la légitimité morale, Mobus (2005) et Cashore (2002) soutiennent qu'elle reflète une évaluation positive normative d'une organisation et de ses actions. En fait, les audiences de cette dernière, en jugeant ses actions, n'attendent pas de bénéfices immédiats de celle-ci, mais croient que ses actions répondent aux normes d'un système de valeurs socialement construit, si elles demeurent la bonne chose à faire (Sampaio de Freitas et de Aquino Guimarães, 2007). Pour Suchman (1995), aussi, la légitimité morale se divise en quatre sous-dimensions, soit : les légitimités conséquentielle, procédurale, structurelle et personnelle.

D'abord, la légitimité conséquentielle (*consequential legitimacy*) fait référence aux évaluations des résultats et aux conséquences pour l'organisation (Cashore, 2002). En accord avec la mythologie rationnelle moderne, les organisations doivent être jugées selon leurs accomplissements. En ce sens, Suchman (1995) explique qu'une organisation peut être évaluée sur la qualité et la valeur du produit qu'elle génère, mais aussi à partir des externalités positives ou négatives qu'elle génère.

Ensuite, la légitimité procédurale (*procedural legitimacy*) est celle accordée par les audiences après évaluation des techniques et procédures d'une organisation. Par là, les organisations peuvent acquérir la légitimité morale en utilisant des techniques et procédures socialement acceptées (Sampaio de Freitas et de Aquino Guimarães, 2007; Cashore, 2002). Quand il existe peu de lignes directrices à ce sujet pour une organisation dans un domaine donné, si celle-ci démontre des efforts particuliers pour utiliser des techniques et procédures socialement acceptées, la légitimité morale sera plus facile à obtenir que lorsqu'une organisation œuvre dans un domaine très réglementé (Suchman, 1995).

Suchman (1995) apporte ensuite une autre précision à la légitimité morale, soit la légitimité structurelle (*structural or categorial legitimacy*). Elle assure que l'organisation adopte des structures institutionnellement prescrites (Cashore, 2002). C'est une voie qui garantit que l'organisation agisse sur des objectifs collectifs d'une façon appropriée et

adéquate. Dans ce cas, les audiences voient l'organisation comme valable et digne de support, car ses caractéristiques structurelles se logent à l'intérieur d'une catégorie taxonomique moralement favorisée (Mobus, 2005; Cashore, 2002).

Enfin, précise Mobus (2005), il existe une dernière sous-dimension de la légitimité morale : la légitimité personnelle (*personal legitimacy*). Celle-ci se base sur une évaluation des leaders et représentants d'une organisation. Elle provient de l'individualité charismatique d'un dirigeant organisationnel et elle est considérée comme relativement rare, transitoire et idiosyncrasique (Sampaio de Freitas et de Aquino Guimarães, 2007). La perception d'un individu charismatique peut transcender et réordonner les routines établies et ainsi permettre à l'organisation d'éviter de potentielles stigmatisations suite à certains événements. Dans ce cas, l'organisation peut agir en remplaçant un dirigeant par un autre, par exemple plus charismatique (Suchman, 1995).

1.2.3.3 *La légitimité cognitive*

D'une certaine manière, il est possible de penser qu'un fait, pour être accepté, mais aussi institutionnalisé, doit être connu. Cette supposition se base sur certains tenus-pour-acquis d'un phénomène à dimension culturelle. Suivant cette logique, on pourrait soumettre un modèle et se rendre compte qu'il est rapidement accepté parce qu'il est tenu pour acquis et ce, qu'il soit positif, négatif ou qu'il n'ait jamais été testé (Cashore, 2002). Le fait qu'une action organisationnelle soit prise pour acquis lui permet d'éviter une évaluation attentive des audiences, mentionnent Sampaio de Freitas et de Aquino Guimarães (2007). Ainsi, cette observation notamment faite par Suchman (1995) suggère qu'il existe une troisième catégorie aux dynamiques liées à la légitimité, une catégorie qui prend fondement sur les cognitions plutôt que sur les intérêts ou que sur l'évaluation. C'est pour cette raison que nous parlons de légitimité cognitive. Celle-ci se divise en deux sous-dimensions : la légitimité basée sur la compréhensibilité et la légitimité basée sur le pris-pour-acquis (Mobus, 2005; Cashore, 2002).

D'une part, les théoriciens, qui ont focalisé sur le rôle de la compréhensibilité dans la légitimation, ont généralement décrit le monde social comme un environnement cognitif chaotique dans lequel les participants doivent lutter pour organiser leurs expériences de manière cohérente et compréhensive. Selon Suchman (1995), la légitimité basée sur la compréhensibilité provient principalement de la disponibilité des modèles culturels qui donnent des explications plausibles aux comportements de l'organisation. De ce point de vue, les modèles culturels permettent de faciliter l'analyse et la survie dans l'environnement qui sinon nous paraîtrait chaotique. Les stéréotypes sont des bons exemples de modèles sociaux auxquels les individus d'une même culture se réfèrent en première instance pour se dresser un portrait d'une personne, d'une d'organisation, d'un évènement ou d'une situation, explique Mobus (2005).

D'autre part, la légitimité basée sur le tenu-pour-acquis présume que l'institutionnalisation de l'organisation, qui traverse des périodes allant au-delà du contrôle originel de ses créateurs et managers, ne peut plus se retirer de la structure sociale dans laquelle elle se trouve. Ainsi, comme ce type de légitimité est fonction de valeurs, de coutumes et de comportements qui sont tenus pour acquis, une organisation qui se conforme aux traditions de sa communauté sera perçue comme légitime. Ce type de légitimité explique aussi pourquoi une organisation cherche à institutionnaliser ses pratiques. C'est parce que plus elles sont généralisées et renforcées par le système, plus il devient difficile de contester la légitimité de l'organisation. De plus, davantage une organisation est légitime aux yeux des critiques publiques, davantage elle est crédible et davantage ses pratiques seront adoptées (Cashore, 2002).

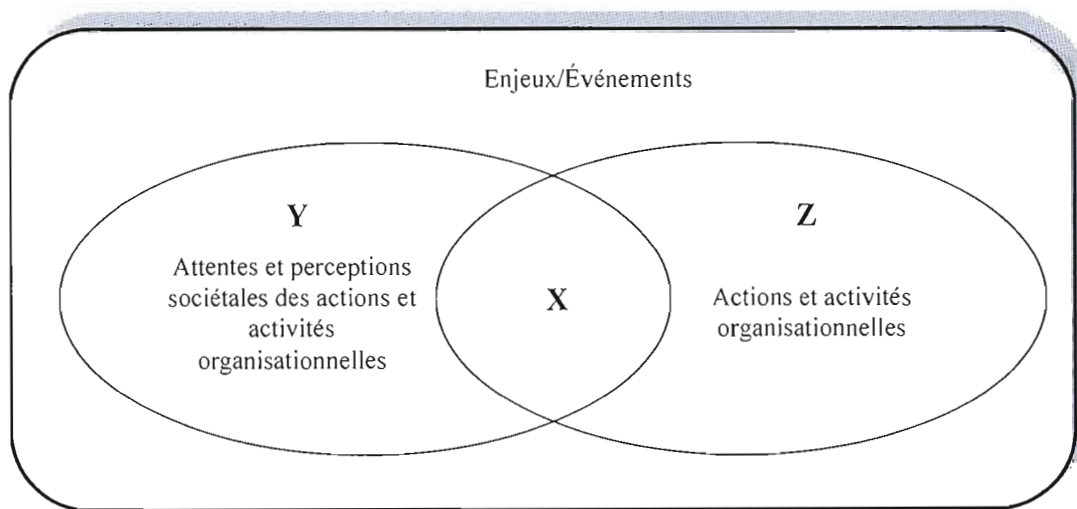
Maintenant que nous avons vu les sous-dimensions de légitimité détaillées par Suchman (1995), la section suivante se dirige vers une constatation des stratégies de légitimation qu'une organisation peut utiliser. Nous nous appuyons encore une fois principalement sur Suchman (1995) qui reste un auteur-clé de ce sujet.

1.3 Stratégies de légitimation

Trois grands groupes de stratégies élaborés et repris par une multitude d'auteurs existent pour Suchman (1995). Il s'agit des groupes de stratégies pour acquérir de la légitimité organisationnelle, pour maintenir la légitimité organisationnelle et pour réparer la légitimité organisationnelle, expliquent Mobus (2005) et Cashore (2002). Cette section présente succinctement ces trois grands groupes et les stratégies qui les composent. Mais tout d'abord, pour mettre ces groupes de stratégies en contexte, nous exposons le diagramme de O'Donovan (2002) au sujet de la légitimité en relation avec les événements et les enjeux organisationnels (*voir figure 2*).

Dans son modèle, O'Donovan (2002) identifie l'aire X comme celle contenant la légitimité. Comme nous pouvons le constater dans son modèle, plus les actions et activités organisationnelles correspondent aux attentes et aux perceptions sociétales des actions et activités organisationnelles, plus la légitimité sera grande, puisque l'aire X s'agrandira. Les stratégies que nous allons désormais examiner visent l'acquisition, le maintien et la réappropriation de cette espace.

Figure 1.2. Les enjeux / événements et la légitimité organisationnelle



(O'Donovan, 2002)

1.3.1 Acquérir de la légitimité organisationnelle

Pour Suchman (1995), un des défis majeurs de l'organisation consiste à gagner en légitimité. D'une part, l'organisation qui entre têt dans un nouveau secteur d'activité doit dépenser beaucoup d'énergie à la construction du secteur et doit améliorer ses nouvelles opérations, qui sont souvent techniquement problématiques ou pauvrement institutionnalisées. D'autre part, une organisation qui est nouvelle dans un ancien secteur doit faire beaucoup d'efforts à créer de nouveaux constituants qui seront loyaux et à convaincre les entités légitimes déjà existantes de l'appuyer. Selon Suchman (1995), les stratégies pour acquérir de la légitimité organisationnelle tournent autour de trois groupes (Mobus, 2005; Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003; Cashore, 2002).

Premièrement, l'organisation peut faire des efforts pour se conformer aux valeurs déjà présentes dans son environnement. Il s'agit d'une stratégie pour acquérir de la légitimité pragmatique (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003). Une telle conformité peut être achevée par une organisation agissant seule en manipulant sa propre structure, ou du moins en modifiant son apparence superficielle. Les stratégies de conformisme à son environnement démontrent une allégeance à l'ordre culturel existant et pose peu de défis pour établir des logiques institutionnelles. Elles n'entraînent pas non plus le changement de cadres cognitifs (Suchman, 1995).

Pour acquérir de la légitimité pragmatique à l'aide du conformisme, l'organisation doit rencontrer les besoins substantifs d'une variété d'audiences ou leur donner accès au processus de décision, ou les deux, précise Mobus (2005). Normalement, une organisation qui cherche à acquérir une légitimité pragmatique ne peut rarement compter sur son paraître, car généralement ses audiences exigent des preuves d'une performance cohérente (Suchman, 1995).

Deuxièmement, une organisation peut agir pour acquérir de la légitimité morale. Ainsi, une organisation peut consacrer de l'énergie à choisir parmi des environnements multiples dans la poursuite de leurs audiences afin qu'ils soutiennent leur pratique (Mobus,

2005; Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003; Cashore, 2002). Elle peut alors adopter des positions conformistes dans le but d'acquiescer de la légitimité, mais sans pour autant changer sa structure. Le fait que les organisations produisent et reçoivent des récompenses et des félicitations dans le cadre de galas représente un exemple évident de stratégie d'acquisition de légitimité morale (Suchman, 1995).

Ainsi, par là, une organisation n'a pas besoin de faire de changement substantif, elle utilise le symbolisme pour que les produits, les procédures, les structures et le personnel démontrent que l'entreprise est moralement juste (Cashore, 2002). Toutefois, Suchman (1995) avertit que la croyance selon laquelle les organisations gèrent de manière non sincère le symbolisme, afin de duper les audiences naïves, est à quelque part trop répandue. Et d'un autre côté, les audiences désirent occasionnellement une réponse symbolique qui leur permet de promouvoir leurs propres objectifs culturels ou politiques (Suchman, 1995).

Troisièmement, Suchman (1995) souligne que si une organisation acquiert de la légitimité pragmatique en se conformant aux demandes instrumentales et de la légitimité morale en se conformant aux idéaux altruistes, elle acquiert de la légitimité cognitive tout d'abord en se conformant aux modèles ou standards qu'elle a établis. Ainsi, une organisation peut manipuler la structure de son environnement en créant de nouveaux spectateurs et de nouvelles croyances de légitimation (Mobus, 2005; Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003; Cashore, 2002).

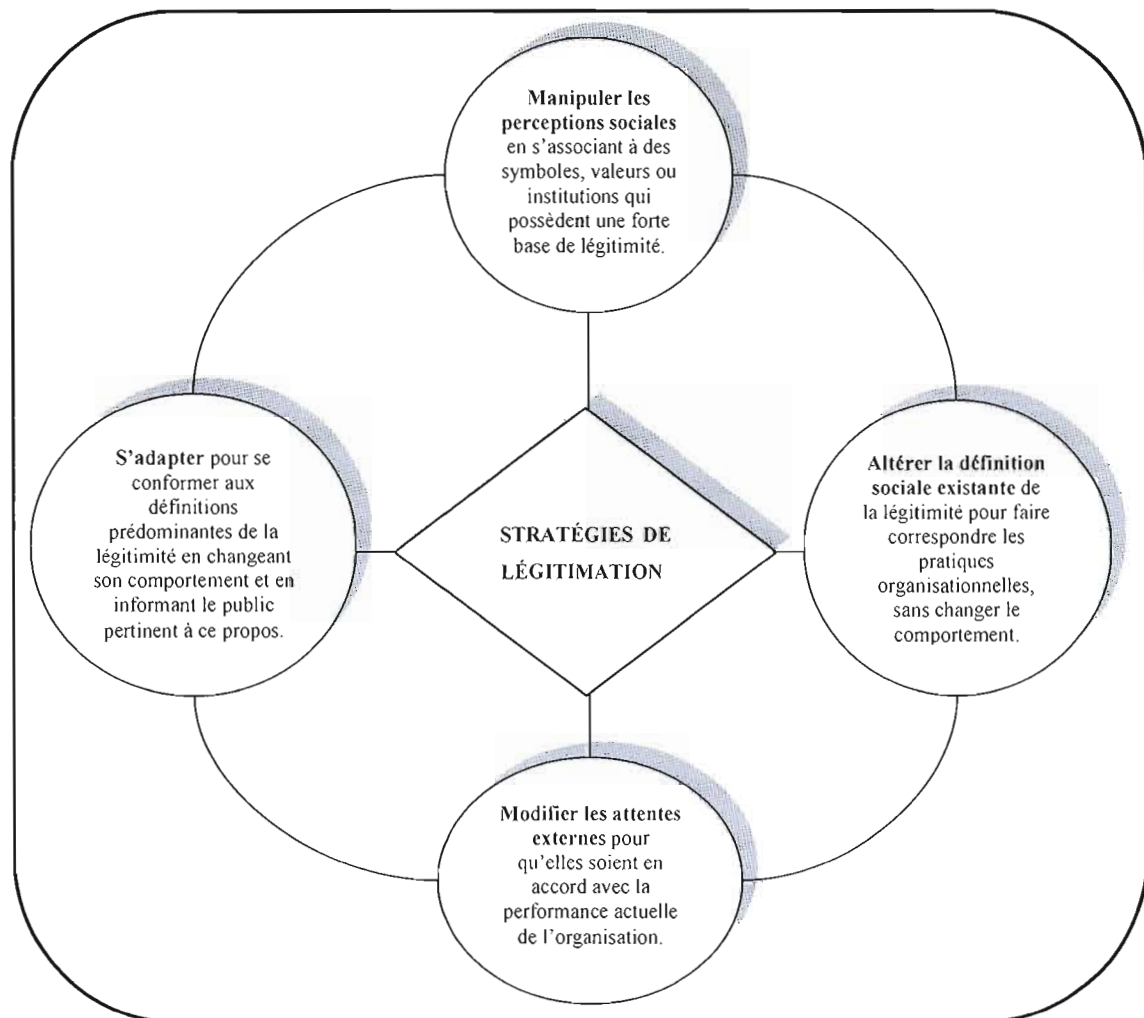
Par exemple, des organisations d'avant-garde vont souvent gagner en légitimité en formalisant, ce qui veut dire en codifiant des procédures restées jusqu'à maintenant informelles, des activités marginales sous un contrôle officiel. Un autre exemple provient des organisations qui poursuivent une professionnalisation en liant leurs activités à des définitions d'autorité et de compétence élaborées par des organisations forte en crédibilité comme peut l'être l'ONU (Suchman, 1995).

Ces trois groupes de stratégies servant à l'acquisition de la légitimité organisationnelle, s'entremêlent dans la réalité, explique Suchman (1995). Une action

stratégique peut avoir été en partie efficace pour acquérir de la légitimité pragmatique, mais aussi pour acquérir de la légitimité morale et cognitive. Pour Pétrin, Gendron et St-Pierre (2003), ces trois stratégies impliquent un mélange subtil et complexe de changements organisationnels concrets et d'une communication persuasive. Elles parlent également de stratégies pouvant aller de très passives à de la manipulation très active. Pour elles, l'acquisition de la légitimité se déroule principalement par la conformité d'une organisation à son environnement, mais certaines stratégies en ce sens ne suffisent pas. Dans ce cas, expliquent-elles, les managers doivent aller au-delà des simples croyances culturelles et ils doivent dans cette logique promulguer de nouvelles réalités sociales de façon active. Cette manipulation, notent-elles, peut prendre la forme de publicités de produits ou de relations publiques, par exemple.

Pour mieux comprendre, Khor (2003) a élaboré un modèle concernant les stratégies précédemment énoncées. Son modèle, adapté des travaux de Dowling et Pfeffer (1975) et Lindblom (1994), est reproduit à la figure 1.3. Il a l'avantage de résumer les stratégies de légitimation recensées par Suchman (1995) tout en démontrant leur dynamique. Dans la section suivante, nous élaborons sur les stratégies de maintien de la légitimité organisationnelle, toujours en suivant la nomenclature de Suchman (1995).

Figure 1.3 : Les stratégies organisationnelles de légitimation



(Modèle de Khor (2003), adapté des travaux de Dowling et Pfeffer, 1975, et Lindblom, 1994)

1.3.2 Maintenir la légitimité organisationnelle

Selon Suchman (1995), le maintien de la légitimité est plus facile pour l'organisation que son acquisition ou que sa réparation. Toutefois, il y a plusieurs pièges à éviter, rapporte-t-il. Ashforth et Gibbs (1990) écrivaient qu'une fois la légitimité conférée à une organisation, ces managers tendraient à la considérer comme allant de soi. Les activités de légitimation deviendraient alors de plus en plus superficielles et routinières. Pourtant la légitimité qui

semble acquise peut disparaître. Suchman (1995) précise trois aspects qu'une organisation doit garder en mémoire dans l'optique de préserver la légitimité acquise (Cashore, 2002).

En premier lieu, l'organisation ne doit pas oublier que l'audience est hétérogène. Dans un environnement institutionnel fragmenté, la satisfaction, ou même la reconnaissance, de toutes les factions peut s'avérer pratiquement impossible (Cashore, 2002). À travers le temps, les changements des demandes des audiences peuvent laisser l'organisation vulnérable si elle prend pour acquis sa légitimité (Suchman, 1995).

En deuxième lieu, l'organisation doit reconnaître que la stabilité entraîne la rigidité (Mobus, 2005; Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003). En ce sens, l'organisation devenant trop rigide ne peut plus s'adapter à son environnement changeant et à des nouvelles conditions au sein de ses activités. Sa performance peut alors s'en voir menacé et rapidement, l'organisation entière peut décliner (Suchman, 1995).

En troisième lieu, l'organisation ne doit pas oublier que l'institutionnalisation peut produire de l'opposition (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003). La tendance pour n'importe quel degré d'institutionnalisation, ou, en quelque sorte, de différents niveaux de présupposés, entraîne de l'opposition parmi les constituants de l'organisation, explique en d'autres mots Suchman (1995). Des critiques peuvent alors survenir envers ces présupposés et entraîner un processus de délégitimation nocif au bien-être de l'organisation.

Enfin, d'innombrables autres situations peuvent survenir et menacer la légitimité d'une organisation. L'important reste que les managers de celle-ci ne perdent pas de vue que la légitimité n'est jamais quelque chose d'acquis. Quoi qu'il en soit, deux regroupements de stratégies existent pour maintenir la légitimité organisationnelle (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003).

Le premier regroupement consiste à percevoir les changements. Dans cette optique, les stratégies focalisent sur l'amélioration de l'habileté organisationnelle à reconnaître et à appréhender les réactions des audiences et les défis émergents. Comme le relève Lindblom

(1994), les valeurs et les normes sociales ne sont pas immuables et, en ce sens, la notion de légitimité est un concept très dynamique. C'est pourquoi les managers doivent être alertes et tenter de garder l'organisation alignée avec son environnement en travaillant sur les légitimités pragmatique, morale et cognitive (Cashore, 2002). Pour ce faire, par exemple, l'organisation peut dépêcher des membres qui vont analyser les valeurs, les croyances et les réactions des audiences, afin d'adapter les stratégies de l'organisation (Suchman, 1995).

Quant au deuxième regroupement de stratégies, il relève plutôt de la protection des accomplissements organisationnels (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003). Dans cette logique, l'organisation cherche à fortifier la légitimité qu'elle a déjà acquise à travers le temps. De manière large, cela signifie surveiller et gérer les politiques opérationnelles à l'interne pour éviter les erreurs, pour exposer les efforts de l'organisation dans son processus continu de légitimation et pour développer un stock de différentes croyances, attitudes et compte-rendu à utiliser pour réagir à un environnement changeant (Suchman, 1995).

Maintenir la légitimité organisationnelle est un travail de longue haleine. Malgré qu'il soit exécuté avec la plus grande attention, cela ne veut pas dire que des événements n'arriveront pas à détruire la légitimité organisationnelle. Dans ce cas, il faudra penser à la réparer. La prochaine section discute justement de cette réparation possible.

1.3.3 Réparer la légitimité organisationnelle

Pour Suchman (1995), la tâche de réparer la légitimité organisationnelle ressemble en plusieurs points à celle d'en acquérir. Toutefois, la réparation de la légitimité représente généralement une réponse réactionnelle à une crise imprévue. Lors d'une crise de légitimité, l'organisation doit reconstruire la confiance chez son audience. Cette tâche paraît très complexe aux yeux de Pétrin, Gendron et St-Pierre (2003), puisqu'il existe un enchevêtrement et une interdépendance des acteurs.

La crise peut survenir suite à l'implantation de nouvelles lois, à une institutionnalisation de nouvelles valeurs ou encore lorsque l'organisation se transforme aux

yeux de son audience. Pétrin, Gendron et St-Pierre (2003) se réfèrent aux écrits d'Habermas (1978) pour éclaircir le concept de crise :

«Les crises naissent lorsque la structure d'un système social affronté à un problème admet moins de possibilités de solutions que le système n'en réclame pour se maintenir [...] C'est seulement lorsque les membres d'une société considèrent les transformations structurelles comme critiques que l'existence même du système est menacé dans son identité sociale que nous pouvons parler de crise [...] les états de crises se présentent sous la forme d'une désintégration des institutions sociale » (Habermas, 1978, p.13).

Lors de ce type de crise, puisque le sens de l'organisation est remis en cause, les stratégies de légitimation familières à l'organisation peuvent être rapidement discréditées. De plus, autant les réseaux à l'interne que ceux à l'externe en rapport avec l'organisation vont avoir tendance à s'éloigner du problème et ne pas l'attaquer de front, soit pour éviter de prendre le blâme, ou soit pour éviter d'être associé avec l'organisation pour ne pas qu'il y ait de conséquences négative à propos de leur réputation Suchman (1995) suggère trois actions que les organisations peuvent pratiquer pour retrouver leur légitimité (Pétrin, Gendron et St-Pierre, 2003).

1.3.3.1 Normaliser les comptes

Premièrement, l'organisation peut tenter de normaliser les comptes. En fait, à travers une crise de légitimité, l'audience devient suspicieuse et peut douter des rendements prévus en les trouvant finalement trop risqués, des procédures dites efficaces en les considérant davantage affaiblies et des structures authentiques de l'organisation en les voyant désormais comme une façade. Dans ce cas, les organisations vont souvent normaliser les comptes, c'est-à-dire démontrer que les éléments menaçants pour la légitimité sont distincts et isolés des larges évaluations de l'organisation tout entière. Au moins quatre tactiques de normalisation des comptes sont possibles.

D'abord, les managers peuvent tenter de nier le problème de fond en espérant réduire les inquiétudes des constituants. Le cas échéant, ils questionnent la responsabilité morale de l'organisation et offrent une compensation aux constituants affectés par la crise. Cependant,

en tentant de mettre sous le tapis le problème de fond et passer rapidement à d'autres choses, ils diminuent les « réserves futures de légitimité » de l'organisation, explique Suchman (1995). En d'autres mots, si une menace à la légitimité se reproduit, la crédibilité de l'organisation envers ses constituants sera moins grande (Cashore, 2002).

Blâmer des individus employés au sein de l'organisation ou des autorités extérieures pour ce qui arrive dans l'organisation représente une deuxième tactique que les managers utilisent souvent pour tenter de sortir l'organisation d'une crise de légitimité. Cependant, c'est un couteau à deux tranchants parce que simultanément, cette tactique démontre un manque de contrôle managérial (Suchman, 1995).

Ensuite, une troisième tactique existe, rapporte Suchman (1995). Il s'agit de justifier la crise en redéfinissant rétrospectivement sa signification et ses raisons en relation avec *la morale* dominante et les croyances cognitives. Autrement dit, l'organisation tentera d'éloigner la menace à sa légitimité en la redéfinissant pour qu'elle prenne un autre sens, ce qui changera les perceptions des constituants quant à la responsabilité de l'organisation, et ce, avec l'objectif de la déculpabiliser (Mobus, 2005).

Enfin, si les managers ne peuvent éviter l'implication de la responsabilité morale de l'organisation lors de la crise, ils peuvent néanmoins préserver un minimum de légitimité cognitive en expliquant les événements perturbateurs. Par leurs explications, ils tenteront alors de préserver un minimum de support de l'opinion publique même si la légitimité est endommagée pour les constituants de l'organisation qui ne la supportent plus (Suchman, 1995).

1.3.3.2 Restructuration stratégique

Deuxièmement, au-delà du déni, des excuses, des justifications et des explications, les organisations peuvent aussi faciliter la relégitimation à travers une restructuration stratégique. Il s'agit d'une seconde suggestion de Suchman (1995). Par contre, une restructuration peut faire apparaître l'organisation comme instable et peu fiable. Pour éviter

cela, l'organisation doit faire des changements très ciblés dans sa structure et les surveiller étroitement. Les managers peuvent faire des confessions réfléchies et pesées avec soin en soulignant que certaines des opérations organisationnelles étaient imparfaites en ajoutant cependant qu'ils remédient désormais à la situation avec la plus grande attention (Cashore, 2002). Suchman (1995) présente deux éléments qui jouent un rôle important dans ce processus.

Pour ce faire, l'organisation peut, d'une part, se munir de moniteurs et de chiens de garde. Cette action démontrera que l'organisation prend les dispositions nécessaires pour éviter toute récidive dans le futur en matière de structures ou comportements inadéquats. Par exemple, elle peut se munir de régulations gouvernementales, engager un ombudsman ou instituer des procédures de recours au grief. Malgré que ces actions ne rétablissent pas directement la légitimité, elles persuadent les collaborateurs qu'ils peuvent tout de même continuer à échanger de manière sécuritaire avec l'organisation vivant des perturbations, note Suchman (1995).

D'autre part, l'organisation peut effectuer une restructuration en faisant de la dissociation, c'est-à-dire en effectuant des changements structurels qui symboliseront la mise à distance des mauvaises influences pour l'organisation. La forme la plus commune de dissociation est probablement le remplacement d'un membre de l'exécutif. Cette action démontre un désir pour le changement en utilisant le symbolisme de l'autorité charismatique, mentionne Suchman (1995). Toutefois, l'organisation peut aussi se dissocier de ses propres procédures et structures délégitimantes, ou même de certaines de ses branches ou locaux régionaux (Cashore, 2002).

1.3.3.3 Éviter la panique

Troisièmement, Suchman (1995) suggère que les managers évitent la panique pour faciliter une relégitimation. Dans le cas contraire, l'affolement peut précipiter davantage la crise et entraîner des dommages encore plus lourds pour l'organisation. En ce sens, la patience et la retenue doivent être imbriquées dans le comportement des managers. De plus,

ils doivent faire preuve de sensibilité, être à l'affût des besoins et démontrer de la délicatesse envers les réactions de l'environnement tout en se montrant solides et forts. Dans ce cas, les managers en phase de réparation de la légitimité organisationnelle doivent poursuivre les mêmes attitudes que lors d'une phase de maintien de la légitimité. Ils doivent aussi combiner les stratégies des deux phases.

À l'appendice B, le lecteur pourra trouver un exemple élaboré par O'Donovan (2002) de ces réponses stratégiques et tactiques. Bien que cet auteur ne suive pas exactement la même nomenclature que celle de Suchman (1995), il est intéressant de constater l'application de ces stratégies à une compagnie pétrolière dans le cas d'une catastrophe environnementale, ce que O'Donovan (2002) suggère précisément.

Toutefois, O'Donovan (2002) ajoute qu'il est nécessaire pour les organisations dont la légitimité est menacée d'identifier les événements et les enjeux importants qui sont gérables. De la même manière, il est tout autant nécessaire d'identifier les groupes de parties prenantes qui possèdent les attributs pour conférer ou retirer de la légitimité à l'organisation en rapport avec ces événements et enjeux. Une fois la légitimité menacée, l'organisation entamera d'abord un processus de légitimation envers ces groupes.

Pour résumer, nous avons vu dans cette section les trois grands groupes de stratégies liés à la légitimité énoncés par Suchman (1995). Aussi, nous invitons le lecteur à se référer à l'appendice C pour consulter le tableau récapitulatif de toutes les stratégies élaborées par Suchman afin d'acquérir, de maintenir et de réparer la légitimité organisationnelle. Ce tableau inclut également une qualification générale, pragmatique, morale et cognitive de ces stratégies.

Avant d'élaborer sur notre sujet d'étude, l'industrie pharmaceutique, qui constituera le thème central du troisième chapitre, nous examinerons plus en détails, dans le chapitre suivant, la notion de parties prenantes, puisque notre recherche interroge plusieurs parties prenantes de l'industrie pharmaceutique. Le but de ce chapitre consiste (1) en une meilleure compréhension des différentes parties prenantes qui entourent les industries pharmaceutiques,

(2) en une identification des termes clés lorsqu'il est question de cette industrie et (3) en une intégration des théories s'y étant intéressées.

CHAPITRE II

REVUE DES CONNAISSANCES SUR LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES ET SUR LE CONCEPT DE PARTIES PRENANTES

La théorie des parties prenantes a connu un essor considérable depuis les travaux de Freeman en 1984. Cependant, plusieurs gestionnaires, étudiants, chercheurs et bien d'autres ont incorporé le concept de parties prenantes dans leur vocabulaire sans nécessairement être capables de définir précisément ce qu'elles sont. « Des entités qui sont en périphérie de l'entreprise et qui peuvent affecter la compagnie ou qui sont simplement intéressées par ses activités », diront certains. « Des personnes qui sont soumises négativement aux comportements organisationnels », diront d'autres. Nous comprenons que le concept reste vaste, peu exploré et probablement mal compris. Personne ne semble savoir exactement comment définir le concept et encore moins la théorie des parties prenantes. À quoi sert la théorie des parties prenantes ? Qui sont-elles ? D'où proviennent-elles ? Des questions qui entraînent des réponses non uniformes et qui confirment l'importance d'une éventuelle mise au point quant à la définition du concept.

Dans cette seconde partie, afin d'éclaircir le concept, qui demeure un des thèmes centraux de notre recherche, mais aussi afin de mieux cerner ses tenants et aboutissants, nous proposons d'examiner le concept de parties prenantes et de la théorie qui en découle. Pour ce faire, nous abordons d'abord l'émergence de l'approche des parties prenantes dans la littérature. Nous survolons ensuite plusieurs définitions du concept et entrons plus en détails dans la théorie proprement dite des parties prenantes. Ainsi, nous voyons en quoi l'existence de cette théorie est contestée, quelles sont les justifications qui permettent de jeter les bases théoriques du concept des parties prenantes et quelles sont les typologies et caractéristiques

de la théorie. Puis, nous détaillons une classification des parties prenantes en privilégiant un modèle, soit celui de Mitchell, Agle et Wood (1997). Enfin, nous utilisons ce modèle pour mieux cerner les parties prenantes de l'industrie pharmaceutique particulièrement, puisque c'est la légitimité de cette industrie que nous analysons ici, et ce, à l'aide du discours de ses parties prenantes.

2.1 Émergence de l'approche des parties prenantes

Certains auteurs (Gond et Mercier, 2004) font remonter l'intérêt des théoriciens pour les parties prenantes à la dernière page du livre de Berle et Means (1932). Ces auteurs, après avoir établi que le contrôle des grandes entreprises américaines cotées en bourse avait échappé à leurs actionnaires pour tomber entre les mains de leurs hautes directions, suggérèrent timidement de modifier le droit de propriété pour donner un certain droit de regard à d'autres parties prenantes. Pour Berle et Means (1932), la loi devait faire évoluer le contrôle des grandes entreprises vers une technocratie plus neutre équilibrant les intérêts des différents groupes affectés par leurs activités pour limiter les abus de pouvoir qui ne manqueraient pas d'advenir de la part d'organisations appelées à concentrer un pouvoir économique et social de plus en plus illimité. Barnard (1938), écrivant du point de vue du haut dirigeant, s'engage dans une voie semblable quand il soutient que l'organisation doit être envisagée comme un lieu ouvert où se croisent différents types de relations entre les groupes concernés (Gond et Mercier, 2004).

Quant à la notion de responsabilité sociale de l'entreprise, il semble qu'elle fut d'abord mentionnée par l'économiste J.M.Clark en 1916, puis qu'elle fut reprise par le juriste E. Merrick Dodd (1932) seize ans plus tard. Ce dernier insistait alors sur la nécessité de l'acceptation des responsabilités sociales de la part du manager, mais ne parlait pas encore de parties prenantes ou de groupes d'intérêts en tant que tel (Andriof et Waddock, 2002).

Il faudra attendre les années soixante pour que le terme « parties prenantes » (*stakeholder* dans la littérature anglophone) apparaisse clairement dans la littérature

scientifique. En fait, ce serait en 1963, au sein d'une réflexion en stratégie menée par Ansoff et Stewart, que le terme fut créé à l'intérieur des murs du *Stanford Research Institute*. Le terme *Stakeholder* sera alors construit à partir du mot *stockholder* (actionnaire) dans la volonté d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (*stake*) dans l'organisation. Par la suite, en 1968, il semble que Ansoff soit devenu le premier à utiliser le terme *stakeholder* dans sa définition des objectifs organisationnels. Pour lui, l'organisation doit établir des objectifs afin de satisfaire au mieux toutes les parties prenantes qui représentent des contraintes qu'elle se doit de gérer (Gond et Mercier, 2004).

Cependant, c'est définitivement Freeman (1984) qui popularisa le concept des parties prenantes. Son livre *Strategic Management : A Stakeholder Approach* suscita de vives réflexions chez les promoteurs du concept. Ces derniers s'activèrent d'ailleurs à justifier la pertinence théorique du concept des parties prenantes, puisque Freeman le définira très largement en écrivant qu'il s'agit d'« un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». L'ouvrage de Freeman (1984) deviendra alors un terrain fertile, un point d'appui chez plusieurs chercheurs pour le développement d'un modèle des parties prenantes visant à concurrencer, voire à remplacer, le modèle économique néoclassique dérivé d'Adam Smith (1937).

2.2 Définitions des parties prenantes

À l'heure actuelle, de nombreuses définitions existent pour expliquer ce que représentent les parties prenantes. Nous pouvons en répertorier au moins 25 (voir appendice D), mais celle de Freeman (1984) est encore la plus utilisée. Le tableau 2.1, tiré de l'article de Gond et Mercier (2004), illustre comment ces définitions peuvent varier et, par conséquent, aide à comprendre pourquoi il est possible de parler d'un problème quant à la construction d'une approche universelle des parties prenantes. Définitivement, donc, un consensus reste à établir.

Ces définitions des parties prenantes peuvent d'ailleurs être séparées en fonction des idées rationnelles qui les sous-tendent. À ce sujet, Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent

une typologie fort pertinente pour mieux comprendre les logiques de chacune de ces définitions (*voir* appendice E). Elle permet de constater que la définition des parties prenantes passe principalement par les variantes quant à la relation entre ces premières et l'organisation. Les paragraphes suivants examinent cette relation.

Dans un premier temps, pour certains auteurs, il suffit qu'une relation existe entre l'organisation et des individus ou des groupes (Thompson *et al.*, 1991; Brenner, 1993; Freeman, 1994; Wicks *et al.*, 1994), ou du moins que ces derniers exercent leur droit de parole avec respect envers l'organisation (Starik, 1994), pour qu'ils soient reconnus comme parties prenantes. Pour d'autres auteurs, il faut qu'une relation de dépendance ou de pouvoir existe entre les entités où chacun peut avoir certains avantages par rapport aux autres. Par exemple, des individus ou des groupes qui rendent une organisation dépendante d'eux pourront être considérés comme des parties prenantes (Freeman et Reed, 1983; Bowie, 1988; Näsi, 1995). D'autres encore conçoivent les parties prenantes comme des individus ou des groupes qui possèdent un pouvoir sur l'organisation sans que celle-ci ne soit nécessairement dépendante d'eux (Freeman, 1984; Freeman et Gilbert, 1987; Savage *et al.*, 1991; Carroll, 1993; Starik, 1994; Brenner, 1995).

Tableau 2.1 : Quinze définitions des parties prenantes

Auteurs	Définitions proposées
<i>Stanford Research Institute (1963)</i>	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister »
Rehman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence »
Sturdivant (1979)	1- « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » 2- « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci. »
Mitroff (1983)	« groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectées par les actions, comportements et politiques de l'entreprise. »
Freeman et Reed (1983)	- « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » - sens restreint : « groupes ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » - sens large : voir Freeman (1984)
Freeman (1984)	« individu ou groupes d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels »
Savage et al. (1991)	« ont un intérêt dans les actions de l'organisation et ... ont la capacité de les influencer »
Hill et Jones (1992)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Evan et Freeman (1993)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
Clarkson (1994)	« encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier, dans une firme »
Clarkson (1995)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbrières (1998)	« agent dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
Kochan et Rubinstein (2000)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs (2002)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui sont en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »

(Gond et Mercier, 2004)

Toutefois, Langtry (1994) considère aussi comme des parties prenantes les individus ou les groupes qui, inversement, présentent une forme de dépendance envers l'organisation. Aux yeux de plusieurs autres chercheurs, ces individus ou groupes sont aussi des parties

prenantes lorsqu'ils sont dominés par l'organisation (Freeman et Reed, 1983; Freeman, 1984; Freeman et Gilbert, 1987; Carroll, 1993; Starik, 1994; Brenner, 1995).

Enfin, Rhenman (1964) croit plutôt que la dépendance mutuelle entre l'organisation et ses parties prenantes doit exister pour que ces dernières soient considérées comme telles : « *[Stakeholders] are depending on the firm in order to achieve their personal goals and on whom the firm is depending for its existence* » (cité par Mitchell, Agle et Wood, 1997).

Dans un deuxième temps, différents auteurs considèrent comme parties prenantes les individus ou les groupes qui détiennent une relation ayant une base légitime avec l'organisation. Par exemple, lorsque l'organisation et ces derniers ont un lien sous forme de contrat (Cornell et Shapiro, 1987; Carroll, 1989; Freeman et Evan, 1990; Hill et Jones 1992), ou bien quand ces individus ou ces groupes détiennent un droit sur l'organisation (Evan et Freeman, 1988; Alkhafaji, 1989; Carroll, 1989; Hill et Jones, 1992; Langtry, 1994; Clarkson, 1995).

En 1994, Clarkson apportait la notion de risque pour les parties prenantes. L'auteur écrivait : « *[Stakeholders] bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm* » et « *are placed at risk as a result of a firm's activities* » (cité par Mitchell, Agle et Wood, 1997).

Ainsi, d'une part, les parties prenantes peuvent détenir un droit moral sur l'organisation (Evan et Freeman, 1988; Carroll, 1989; Langtry 1994; Clarkson, 1995; Donaldson et Preston, 1995), notamment lorsque celle-ci est significativement responsable de leur bien-être, voire de leur sécurité, comme dans le cas d'une compagnie envers ses employés.

D'autre part, pourtant, la légitimité des parties prenantes n'est pas obligatoire. On insiste plutôt sur les intérêts qu'elles doivent posséder envers l'organisation (Carroll, 1989; Clarkson, 1995; Donaldson et Preston, 1995). C'est entre autre pour cette raison que les parties prenantes sont aussi nommées « les intéressés » dans plusieurs articles.

Quoi qu'il en soit, la pluralité des définitions des parties prenantes dans la littérature et, parfois, leur complexité démontre le manque de cohésion chez les chercheurs. Il n'est donc pas étonnant que la plupart des études sur le sujet utilisent encore la définition de Freeman de 1984, même si lui-même a élaboré d'autres définitions au fil des années qu'il considère davantage précises. Cette diversité de définitions est sans contredit un premier obstacle à la mise en place d'une théorie uniforme des parties prenantes.

2.3 Théorie des parties prenantes

Notre sujet d'étude, la légitimité au sein de l'industrie pharmaceutique, sera examiné suivant l'analyse du discours des parties prenantes de cette industrie. Alors, il est essentiel de d'abord tenter de mieux comprendre les dynamiques entre les parties prenantes et l'organisation, mais également entre les parties prenantes elles-mêmes. La théorie des parties prenantes nous permet de mieux cerner ces dynamiques et nous prenons le temps de l'examiner dans les prochaines sections. Nous voyons ainsi pourquoi son existence est contestée, comment les chercheurs dans ce domaine utilisent la justification des parties prenantes comme base théorique, quelles sont les typologies et caractéristiques de la théorie des parties prenantes et finalement nous en arrivons à une classification théorique des différentes parties prenantes.

2.3.1 Théorie des parties prenantes : une existence contestée

Tout d'abord, aux dires de quelques auteurs, il n'existe pas une théorie des parties prenantes, mais bien des théories des parties prenantes. D'autres diront qu'il n'existe aucune théorie des parties prenantes, puisque qu'il n'y a pas assez d'uniformité dans les concepts sous-entendant la théorisation (particulièrement en ce qui concerne les définitions comme nous venons de le voir) et que trop de bases épistémologiques font défaut pour une théorisation valide. De plus, certains puristes argumentent que la théorie ne propose pas d'hypothèses et de prédictions claires, notamment Jensen (2002). Ces derniers parlent volontiers d'une approche des parties prenantes, toutefois, ici, nous parlons de « la théorie »

des parties prenantes pour ne pas s'engouffrer dans de longs débats théoriques que nous laissons à d'autres le soin d'exposer.

Il n'en reste pas moins que « la théorie » des parties prenantes a l'avantage de focaliser sur les relations des entités entourant l'organisation. Les stratégies organisationnelles doivent ainsi davantage tenir compte des parties prenantes qui entourent l'organisation, puisqu'on leur accorde le même statut épistémologique que les actionnaires. Dans cette optique, l'organisation et ses parties prenantes sont interdépendantes et doivent réussir à résoudre ensemble les problèmes qui les unissent, puisque chacun détient une responsabilité vis-à-vis les autres.

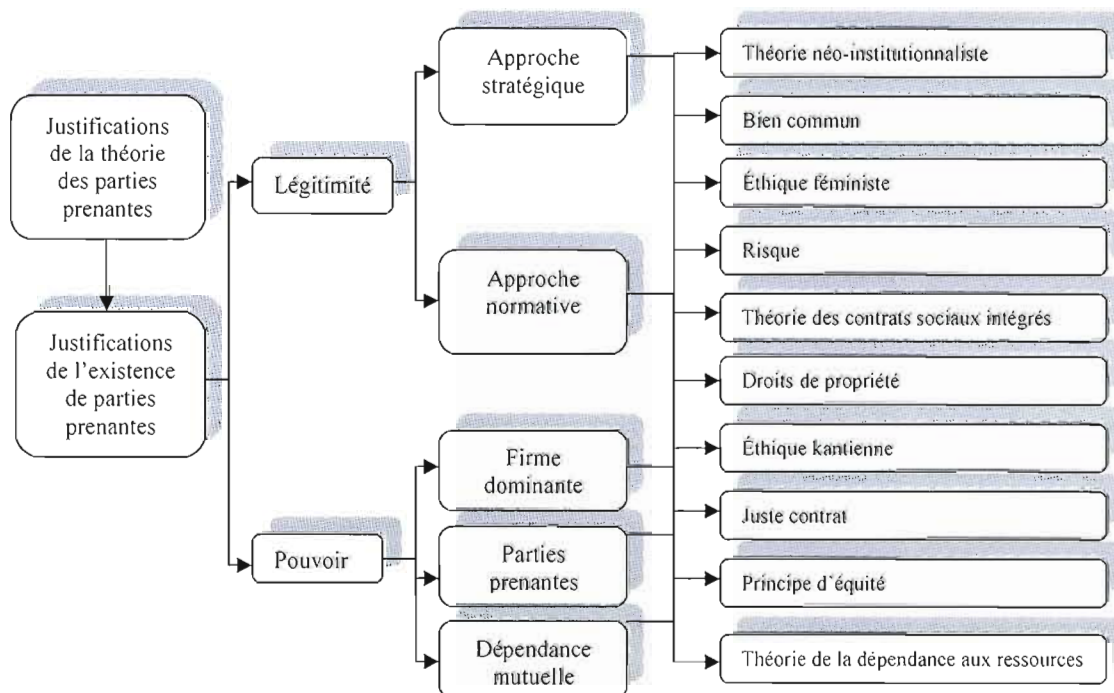
2.3.2 Justification de l'existence des parties prenantes comme base théorique

Pour Andriof et Waddock (2002), le développement d'une théorie des parties prenantes implique une justification théorique de l'existence de celles-ci. Tirés de la multitude de définitions des parties prenantes, les arguments s'organisent selon eux autour de deux grandes catégories, soit le pouvoir et la légitimité (Gond et Mercier, 2004). Cependant, en regard des définitions de Carroll (1989), Clarkson (1995) et Donaldson et Preston (1995), nous pouvons ajouter une troisième catégorie : l'intéressement. Néanmoins, le pouvoir et la légitimité semblent être les seuls à répondre efficacement à la question à laquelle renvoie le principe de Freeman (1994) : « *Who and what really counts ?* », selon Gond et Mercier (2004). La reconnaissance de parties prenantes doit donc passer par le pouvoir et la légitimité dans une perspective de théorisation.

À proprement parler, le pouvoir prend place dans une logique stratégique, puisqu'il s'agit de justifier l'existence des parties prenantes par l'existence de relations de pouvoir et donc d'une interdépendance entre l'organisation et les groupes de pression différents qui prennent place dans son environnement et avec lesquels elle entre en interaction (Andriof et Waddock, 2002). Par là, on peut déduire comment la théorie de la dépendance des ressources de Pfeffer et Salancick (1978) représente un ancrage théorique des plus importants (Gond et Mercier, 2004).

Quant à la légitimité, elle doit être entendue dans son sens « stratégique » et sociologique, c'est-à-dire comme une adaptation aux attentes de la société dans laquelle agit l'organisation. Il existe alors pour cette dernière un processus de mise en conformité avec les pratiques considérées comme légitimes au sein de l'environnement où se situe l'organisation (DiMaggio et Powell, 1983 cités par Gond et Mercier, 2004). Ainsi, le concept théorique de parties prenantes trouve un enracinement dans les travaux néo-institutionnalistes qui expriment la nécessité d'une organisation à se soumettre aux pressions normatives externes. Nous pouvons aussi envisager la légitimité dans un sens plus large, un sens éthique, et se rendre compte alors que différentes théories de la philosophie morale sous-entendent la justification d'une partie prenante. À ce sujet, Phillips *et al.* (2003) retiennent huit fondements théoriques qui seraient le cœur normatif d'une justification d'une théorie des parties prenantes (voir figure 2.1).

Figure 2.1 : Les justifications et piliers théoriques de l'existence de parties prenantes

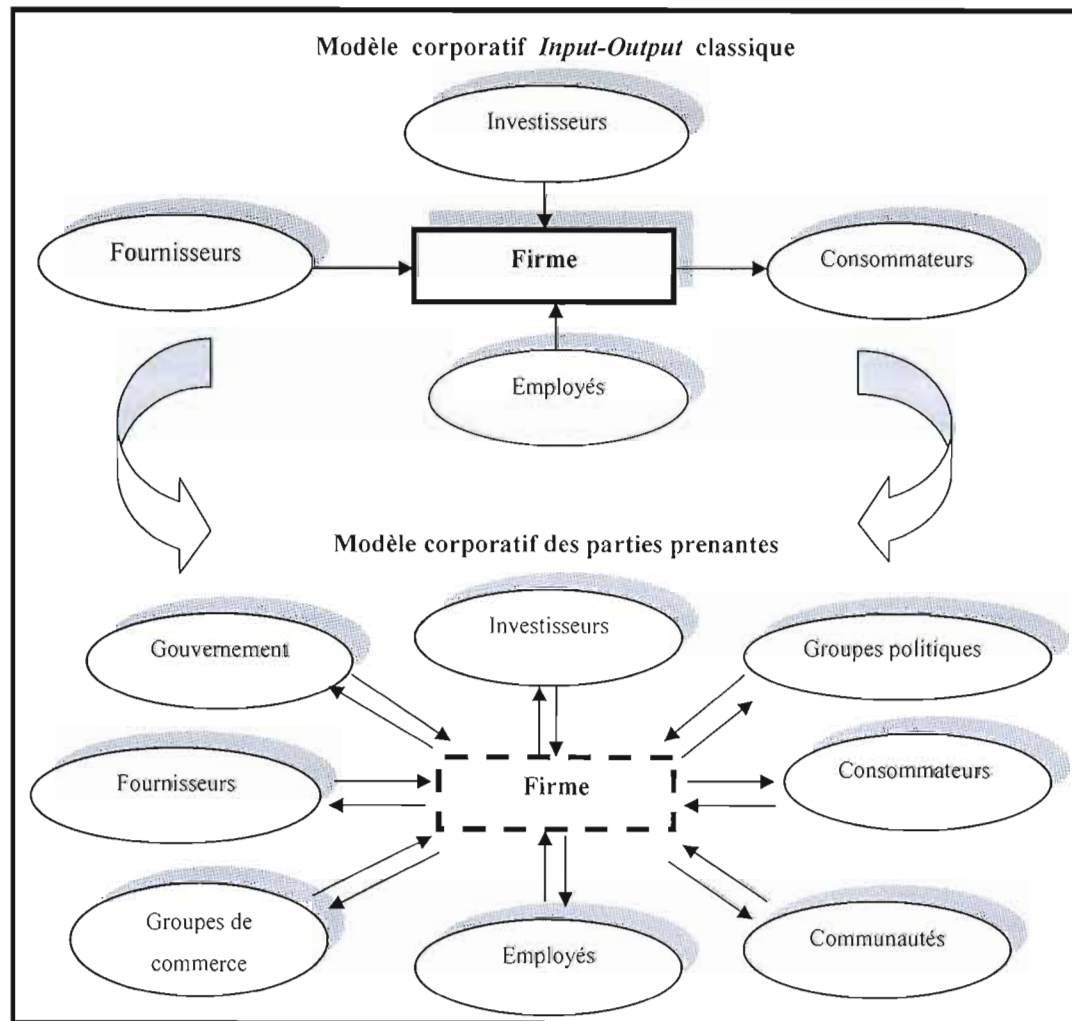


(Gond et Mercier, 2004)

La figure 2.1 explique comment une justification de la théorie doit passer tout d'abord par des justifications de l'existence du concept de parties prenantes en tant que tel, justifications qui se catégorisent en fonction du pouvoir relatif de ces parties prenantes ou de leur légitimité (selon une approche stratégique ou normative), comme nous l'avons vu précédemment. Les piliers servant aux justifications sont divers. Ils sont constitués de la théorie néo-institutionnaliste, le bien commun, l'éthique féministe, le risque, la théorie des contrats sociaux intégrés, les droits de propriété, l'éthique kantienne, le juste contrat, le principe d'équité et la théorie de la dépendance envers les ressources.

2.3.3 Typologies et caractéristiques de la théorie des parties prenantes

En 1995, dû au manque de clarté sur « qu'est-ce qu'une théorie des parties prenantes », malgré une centaine d'ouvrages en traitant, Donaldson et Preston (1995) proposèrent de faire la lumière sur les concepts, les preuves et les implications d'une telle théorie, tout en faisant ressortir son contenu essentiel et sa signification. Pour ce faire, ils contrastèrent tout d'abord le modèle corporatif *Input-Output* classique avec le modèle corporatif des parties prenantes. La figure 2.2 illustre la comparaison des deux modèles et les paragraphes qui suivent en discutent.

Figure 2.2 : Du modèle corporatif *Input-Output* vers le modèle corporatif des parties prenantes

(Adapté de Donaldson et Preston, 1995)

Premièrement, le modèle des parties prenantes démontre que l'organisation n'est pas seulement réceptrice ou émettrice face à ses employés, fournisseurs, investisseurs ou clients, mais qu'elle est plutôt en constante interaction avec eux. Deuxièmement, le modèle ajoute de nombreuses parties prenantes, tels que le gouvernement et les communautés avec lesquelles l'organisation doit aussi constamment négocier pour s'assurer d'une performance financière satisfaisante, voire même parfois pour assurer sa survie. À la figure 2.2, nous avons modifié le modèle original de Donaldson et Preston (1995). En fait, dans le modèle corporatif des parties prenantes, nous avons tracé la frontière de l'organisation (la firme) comme perméable

(tirets intermittents), puisque les interactions entre les parties prenantes et l'organisation font en sorte de constamment redéfinir les frontières de cette dernière.

Aussi, notons que Donaldson et Preston (1995) ont déterminé trois utilisations distinctes de la théorie des parties prenantes : normative, instrumentale et descriptive. En premier lieu, la théorie se profile dans une perspective normative où l'analyse des parties prenantes se concentre sur la légitimité des intérêts de ces dernières. Les individus ou les groupes doivent détenir des raisons valables (légitimes), tel qu'un contrat social avec l'organisation, pour être considérés comme une partie prenante (par exemple les communautés avoisinantes envers lesquelles Alcan s'est engagé à réduire ses polluants). De plus, il est à noter que, comme le soutiennent Donaldson et Preston (1995), l'aspect normatif domine l'établissement d'une théorie des parties prenantes depuis le début de son émergence avec Dodd en 1932. Nous pouvons aussi faire le parallèle entre cet aspect normatif des parties prenantes et la légitimité normative décrite par Suchman (1995) considérée dans la première partie de cette recherche

En deuxième lieu, la théorie est utilisée à des fins instrumentales. À ce moment, la recherche porte sur la nature des connexions entre la gestion des relations avec les parties prenantes et la performance organisationnelle. Plus précisément, les parties prenantes sont vues comme des facteurs permettant à l'organisation d'atteindre ses buts et, par conséquent, de satisfaire ses obligations fiduciaires face aux actionnaires. Selon Jones (1995), de bonnes coopérations avec les parties prenantes entretenues dans une confiance mutuelle permettent à l'organisation d'obtenir un avantage concurrentiel de taille par rapport aux autres compagnies (Gond et Mercier, 2004). À l'opposé, de mauvaises relations avec les parties prenantes peuvent aboutir à une faillite. D'ailleurs, plusieurs études instrumentales sur la responsabilité sociale de l'entreprise font référence explicitement ou implicitement à la théorie des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995). Le volet instrumental de la théorie est donc un pilier incontournable. Il contient la même essence que la légitimité pragmatique identifiée par Suchman (1995) et décrite dans la première partie de notre recherche.

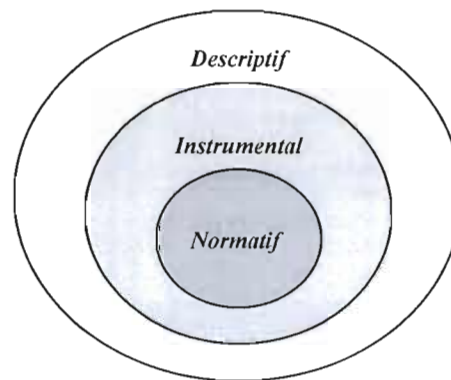
En troisième lieu, on utilise la théorie des parties prenantes pour des fins descriptives et empiriques. La théorie sert alors à décrire, et parfois à expliquer, les caractéristiques et les comportements spécifiques de l'organisation. Par exemple, elle peut être utilisée pour exprimer la nature de l'organisation, la façon qu'ont les gestionnaires d'envisager ce que doit être le management, la façon dont pensent les membres du conseil d'administration à propos des intérêts des composantes de l'organisation ou le comment plusieurs corporations sont actuellement dirigées (Donaldson et Preston, 1995). Ici, c'est avec la légitimité cognitive décrite par Suchman (1995) en première partie que nous pouvons établir des liens.

En effet, ce n'est pas par hasard que Suchman (1995) décrit trois catégories de légitimité (pragmatique ou instrumentale, morale ou normative et cognitive) qui correspondent aux trois utilisations distinctes de la théorie des parties prenantes (normative, instrumentale et descriptive) de Donaldson et Preston (1995). En fait, ces auteurs se sont inspirés des trois piliers de l'institutionnalisation, qui ont été principalement développés par Scott (1995) au sein de l'approche néo-institutionnaliste.

Enfin, les aspects normatif, instrumental et descriptif permettent, selon Donaldson et Preston (1995), de justifier épistémologiquement pourquoi la théorie des parties prenantes devrait être acceptée ou préférée à toute théorie alternative. Pour eux, la justification normative fait appel à des concepts sous-jacents, tels que les droits des individus ou des groupes, les contrats sociaux ou l'utilitarisme. C'est pour cette raison que l'aspect normatif est au cœur de la théorie des parties prenantes (*voir* figure 2.3).

Tandis que la justification instrumentale pointe l'évidence des liens entre le management des parties prenantes et la performance corporative, la justification descriptive, qui représente la zone périphérique de la théorie des parties prenantes, tente de démontrer comment les concepts fondamentaux de la théorie correspondent à ce qui est observé dans la réalité.

Figure 2.3 : Trois aspects de la théorie des parties prenantes



(Tiré de Donaldson et Preston, 1995)

Bien sûr, la typologie de la théorie des parties prenantes de Donaldson et Preston (1995) n'est pas unique, mais elle semble selon nous la plus pertinente. Ainsi, d'autres auteurs, comme Freeman (1994), Jones et Wicks (1999), ainsi qu'Andriof et Waddock (2002), ont eux aussi contribué à mieux distinguer les aspects sous-jacents à la théorie. Gond et Mercier (2004), à partir de l'ouvrage de d'Andriof et Waddock (2002) ont répertorié et combiné ces typologies. Le tableau 2.2 nous présente cette synthèse en plus d'indiquer la justification liée à ces typologies, leurs différents niveaux et unités d'analyse, leurs théories sous-jacentes et les auteurs qui les soutiennent.

À l'instar de Donaldson et Preston (1995), Jones et Wicks (1999) proposent de dichotomiser la théorie des parties prenantes selon ses aspects stratégiques (la théorie comme science sociale) et éthiques (la théorie comme éthique normative). Par ailleurs, Andriof et Waddock (2002) reprennent la typologie de Donaldson et Preston (1995), mais catégorisent d'abord les approches d'une manière globale de sorte qu'elles deviennent narratives ou analytiques. Cependant, ils ajoutent l'aspect métaphorique, issu de Freeman (1994), aux aspects normatif, instrumental et descriptif.

Tableau 2.2 : Typologie et caractéristiques de la théorie des parties prenantes

Typologies proposées par Jones et Wicks (1999)	Catégorisation globale des approches proposées par Andriof et Waddock (2002)	Typologie de Andriof et Waddock (2002) (combinant les approches de Donaldson et Preston (1995) et Freeman (1994))	Justification	Unités d'analyse	Niveau d'analyse	Théories sous-jacente	Auteurs
SHT*** comme éthique normative (éthique)	Approches narratives	Métaphorique	Les SH* comme prenant part à une histoire centrée sur la vie de l'entreprise	Tous les participants prenant part au processus organisationnel	Perspective macro et systématique	Management stratégique	Mitroff (1983), Freeman (1994), Litz (1996)
		Normative	RSE** fondée sur le principe de fiduciaire et de légitimité de l'entreprise	Théorie élargie des droits de propriété	Principes centrés sur le système	Théorie des contrats sociaux intégrés	Donaldson et Preston (1995), Donaldson et Dunfee (1999)
				Éthique de l'agent	Principes centrés sur l'organisation	Théorie principal-agent	Wood et Jones (1995), Yuthas et Dillard (1999)
				Réseaux relationnels	Principes centrés sur l'organisation	Éthique féministe	Wicks <i>et al.</i> (1994) Burton et Dunn (1996)
				Justice sociale	Principes basés sur le système économique	Théories de la justice	Rawls (1971), Freeman (1994), Phillips (1997)
				Capitalisme kantien	Comportement concurrentiel	Théorie éthique	Freeman et Evan (1990)
SHT*** comme science sociale (stratégique)	Approches analytiques	Instrumentale	Effet de la prise en compte des SH sur la performance organisationnelle	Efficacité des relations/ contrats relationnels	Comportement concurrentiel	Théorie des réseaux sociaux et Théories contractuelles	Preston <i>et al.</i> (1991), Hill et Jones (1992), Jones (1995)
		Descriptive	Prise en compte des SH dans le management de l'entreprise	Orientation vers la performance et la justice	Comportement managérial	Économie managériale, Psychologie et Sociologie	Etzioni (1988), Clarkson (1995), Mitchell <i>et al.</i> (1997)
				Étude de la nature et la valeur des SH	Comportement organisationnel	Théorie des organisations Théorie de la décision	Brenner et Cochran (1991), Berman <i>et al.</i> (1999)

(Gond et Mercier, 2004, tiré d'Andriof et Waddock, 2002)

*SH pour Stakeholder

**RSE pour Responsabilité sociale de l'entreprise

***SHT pour Stakeholder Theory

Globalement, dans l'approche métaphorique, les parties prenantes sont perçues comme prenant part à une histoire centrée sur la vie de l'organisation. Dans l'approche normative, la responsabilité sociale de l'entreprise est fondée sur le principe de fiduciarité et de légitimité de l'organisation. L'approche instrumentale considère quant à elle l'effet des parties prenantes sur la performance de l'organisation. Enfin, l'approche descriptive prend plutôt en compte les parties prenantes dans le management de l'organisation. Voyons plus en détails, dans les paragraphes suivants, quelques particularités reliées à l'unité et au niveau d'analyse de ces approches.

D'abord, l'approche métaphorique a pour unité d'analyse tous les participants prenant part au processus organisationnel et comme niveau d'analyse les perspectives macroscopique et systématique. Les auteurs qui la soutiennent sont Freeman (1994), mais il peut sans contredit être aussi question des écrits de Mitroff (1983) et de Litz (1996).

Quant à l'approche normative, les unités d'analyse sont nombreuses. Premièrement, il y a la théorie élargie des droits de propriété, qui renvoie à un niveau d'analyse portant sur les principes centrés sur le système. La théorie qui sous-entend cette approche est celle des contrats sociaux intégrés, et les défenseurs de cette branche analytique sont Donaldson et Preston (1995) et Dunfee (1999).

Deuxièmement, on peut considérer aussi dans cette approche l'éthique de l'agent comme unité d'analyse et les principes centrés sur l'organisation comme niveau d'analyse. On devinera que la théorie derrière cette analyse est la théorie de l'agence, et les chercheurs y travaillant sont Wood et Jones (1995) et Yuthas et Dillard (1999).

Troisièmement, dans l'approche normative, certains auteurs ont pris comme unité d'analyse les réseaux relationnels et ont également pris comme niveau d'analyse les principes centrés sur l'organisation. Ces derniers sont Wicks *et al.* (1994) et Burton et Dunn (1996). La théorie sous-jacente dans cette branche est essentiellement l'éthique féministe.

Quatrièmement, Rawls (1971), Freeman (1994) et Phillips (1997) ont plutôt penché vers l'analyse de la justice sociale au niveau des principes centrés sur le système économique, une voie de l'approche normative qui est soutenue par les théories de la justice.

Finalement, une autre branche, attachée à la théorie éthique, existe pour l'analyse de l'approche normative. L'unité d'analyse est cette fois-ci le capitalisme kantien et le niveau d'analyse concerne les principes centrés sur le système économique. L'article de référence est principalement celui de Freeman et Evan (1990).

Pour l'approche instrumentale, l'unité d'analyse se limite à l'efficacité des relations et aux contrats relationnels. Le niveau d'analyse est le comportement concurrentiel. Les théories qui soutiennent cette approche sont la théorie des réseaux sociaux et les théories contractuelles. Les auteurs spécialisés pour l'approche instrumentale sont Preston *et al.* (1991), Hill et Jones (1992).

Pour l'approche descriptive, deux sortes d'unités d'analyse sont répertoriées. Il s'agit d'abord de l'orientation vers la performance et vers la justice, qui est analysée au niveau du comportement managérial. Les théories sous-jacentes de cette théorie de l'approche descriptive sont l'économie managériale, la psychologie et la sociologie. Les chercheurs qui ont étudié cette voie en profondeur sont Etzioni (1988), Clarkson (1995) et Mitchell *et al.* (1997). Ensuite, l'approche descriptive a également comme unité d'analyse l'étude de la nature et des valeurs des parties prenantes au niveau du comportement organisationnel. Dans ce cas, les théories sous-jacentes sont la théorie des organisations et les théories de la décision, tandis que les auteurs de référence sont Brenner et Cochran (1991) et Berman *et al.* (1999).

Les approches vues dans cette partie ont comme utilité de permettre d'avoir une vision d'analyse plus globale des théories des parties prenantes. Maintenant, afin de discerner les différentes parties prenantes, examinons dans la prochaine partie les types de classifications proposés dans la littérature.

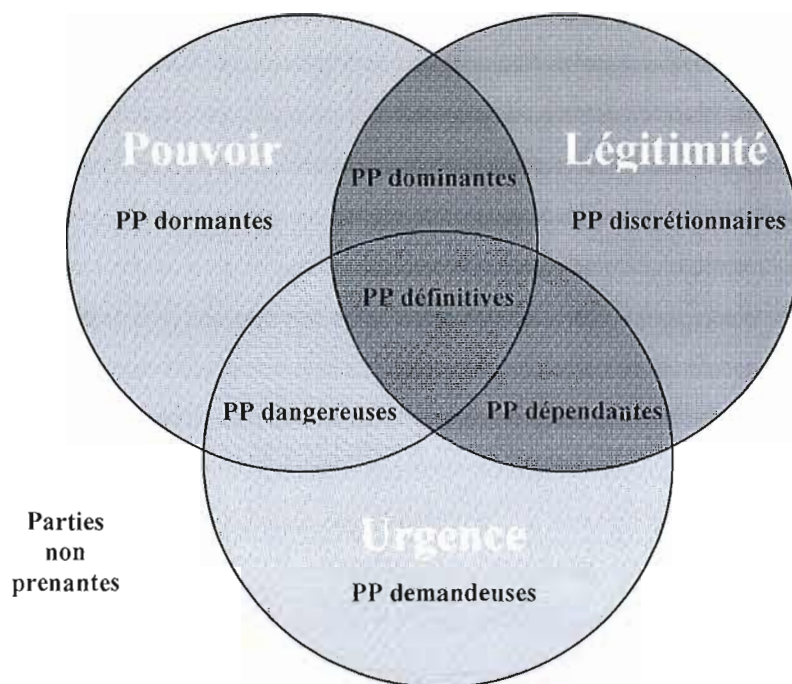
2.3.4 Classification théorique des parties prenantes

Plusieurs classifications existent pour distinguer les différentes parties prenantes. Depuis 1963, au *Stanford Research Institute*, et jusqu'à aujourd'hui, la majorité des tentatives de classification se sont basées sur les définitions basées sur des visions particulières des parties prenantes de certains auteurs et, plus rarement, à partir d'une combinaison des dénominateurs communs ressortant de la littérature, à savoir, notamment, la légitimité et le pouvoir.

Or, en 1997, Mitchell, Agle et Wood démontrent qu'une telle catégorisation est plus efficace et plus valide empiriquement que toute autre. Ils proposent une classification des parties prenantes en fonction de la légitimité et du pouvoir dont disposent ces entités envers l'organisation. Puis, ils ajoutent une dimension : l'urgence. Cette dernière, bien que sa pertinence ne fasse guère l'unanimité dans la communauté scientifique, permet néanmoins de rendre la théorie des parties prenantes moins statique, ce qu'on lui reproche d'être. C'est pour ces raisons, mais aussi par souci de brièveté et par pragmatisme, que nous n'allons présenter que la classification théorique des parties prenantes de Mitchell, Agle et Wood (1997), malgré les limitations qu'elle impose.

La légitimité, le pouvoir et l'urgence sont donc trois dimensions fondamentales pour mieux distinguer les parties prenantes, selon Mitchell, Agle et Wood (1997). Les auteurs spécifient s'appuyer sur le principe de Freeman (1994) : « *Who and what really counts?* » pour justifier leur développement théorique. La figure 6 illustre de quelle manière ils s'y prennent pour en arriver à déterminer les catégories de parties prenantes.

Figure 2.4 : Catégorisations des parties prenantes



(Modifié de l'article de Mitchell, Agle et Wood, 1997)

*PP parties prenantes

Comme nous le constatons, le croisement des trois attributs des parties prenantes précédemment présentés engendre sept catégories. Mitchell, Agle et Wood (1997) expliquent que les parties prenantes n'ayant qu'un des trois attributs sont latentes. En vérité, elles suscitent relativement peu d'attention de la part des managers malgré leur potentiel. Voyons maintenant quelles sont les autres catégories.

En premier lieu, les parties prenantes ne détenant que l'attribut du pouvoir sont qualifiées de dormantes. Elles ont la possibilité d'imposer à l'organisation leur volonté, mais n'en possèdent pas la légitimité. Elles ne présentent pas non plus de demandes urgentes vis-à-vis l'organisation. Ces parties prenantes n'ont pas, ou peu, d'interactions avec l'organisation, mais peuvent disposer d'un pouvoir coercitif (armes), utilitariste (capacité de dilapider des fonds de trésoreries) ou symbolique (influence auprès des médias). En ce sens, elles pourraient déstabiliser dangereusement l'organisation si celle-ci n'acquiesçait pas à leurs demandes le temps venu.

En deuxième lieu, Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent de nommer parties prenantes discrétionnaires celles qui sont légitimes, mais dépourvues de pouvoir, et qui n'ont pas de requêtes urgentes adressées à l'organisation. En fait, il s'agit ici généralement de groupes d'intérêt ou de chercheurs travaillant dans des domaines précis, comme la responsabilité sociale de l'entreprise. Ils n'exercent pas de pression sur les managers pour qu'ils s'engagent dans telle ou telle voie et ils sont davantage considérés comme des conseillers ou des incitateurs.

En troisième lieu, il existe des parties prenantes qui n'ont ni le pouvoir, ni la légitimité pour influencer les actions corporatives, mais qui adressent cependant des demandes urgentes à l'organisation. C'est pour cela que nous les appelons les parties prenantes demandeuses. Aux yeux des auteurs, elles seraient plutôt comparables à des moustiques bourdonnant autour des oreilles des gestionnaires : dérangeantes, certes, mais non dangereuses. Toutefois, elles sont tout de même à la recherche de pouvoir et de légitimité, dans le but éventuel de faire abdiquer l'organisation à leurs demandes. Nous pourrions citer en exemple les manifestants pro-vie devant les cliniques d'avortement.

D'autres types de parties prenantes émergent lorsqu'on croise les trois dimensions du modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997). Il s'agit, aux yeux des auteurs, de parties prenantes intéressées (*expectant*), et parfois impatientes. D'ailleurs, c'est probablement en concentrant consciemment ou inconsciemment les attributs des parties prenantes que certains chercheurs en arrivent à employer le terme « intéressés » en dépit de « parties prenantes ». Examinons maintenant quels sont ces types d'intéressés, résultant du croisement des parties prenantes dormantes, discrétionnaires et demandeuses.

Premièrement, lorsque ces intéressés détiennent la légitimité et le pouvoir nécessaires pour influencer l'organisation, on les qualifie de dominants, puisqu'ils forment des coalitions s'assurant ainsi du respect des managers et possédant un certain pouvoir sur eux. Ils ne détiennent pas de requêtes urgentes, mais s'assurent d'obtenir ce qu'ils désirent au moment choisi. Un exemple évident est le conseil d'administration et ses membres.

Deuxièmement, on nomme dépendants les intéressés qui possèdent toute la légitimité pour revendiquer qu'une organisation pose certaines actions qu'ils considèrent urgentes. Toutefois, ils ne disposent pas du pouvoir nécessaire pour influencer cette dernière. Dans cette catégorie, on peut inclure par exemple les résidents locaux incommodés par des externalités négatives de l'organisation (par exemple le bruit), ou encore l'environnement lui-même à travers la voix des écologistes.

Troisièmement, lorsqu'un intéressé possède les attributs pouvoir et urgence, il est envisagé comme dangereux. Mitchell, Agle et Wood (1997) disent que dans cette catégorie, les intéressés peuvent utiliser plus facilement la coercition en fonction de l'urgence de leurs requêtes. Par exemple, le sabotage par des employés et le terrorisme peuvent alors figurer dans la liste des actions pouvant être entreprises par ces intéressés.

Quatrièmement, les intéressés qui obtiennent le plus d'attention des managers sont, évidemment, ceux qui disposent des trois attributs. On les nommera les intéressés définitifs. Ici, rares sont les parties prenantes, mise à part les actionnaires, qui peuvent être considérées comme tels. De plus, ce type d'intéressés est davantage important lorsque ce sont des investisseurs institutionnels ou des *blockholder* (grand actionnaire).

Par ailleurs, il est important de considérer que les différentes parties prenantes au sein de leur classement sont appelées à bouger d'une catégorie à une autre. Par exemple, un parti politique de gauche majoritaire peut être porté au pouvoir et décider de voter des lois obligeant les entreprises à réduire de 15 % leurs émissions de gaz à effet de serre, sous la menace de lourdes amendes envenimant considérablement la performance économique. Ou encore, un groupe de pression, exacerbé de n'être point écouté, peut décider de s'armer et de s'attaquer aux organisations qui ne respectent pas ses requêtes.

Enfin, le modèle de classification des parties prenantes proposé par Mitchell, Agle et Wood (1997) nous paraît afficher une force instrumentale considérable. Il est enraciné dans les justifications et dans les piliers théoriques affirmant l'existence du concept de parties prenantes. Sa dimension « urgence » lui assure, comme nous l'avons dit, un volet plus

dynamique qui manquait à la théorie des parties prenantes. Certes, ses sept catégories peuvent limiter la flexibilité du modèle, mais au sein d'une littérature baignant dans de multiples définitions, qui ne démontrent pas toujours de cohésion et qui manquent souvent de balises claires pour élaborer sur une réelle théorie des parties prenantes, les propositions de Mitchell, Agle et Wood (1997) restent des références incontournables.

En conclusion de cette partie, il nous semblait incontournable de traiter et de définir les théories des parties prenantes, puisqu'elles sont au cœur de notre objet d'étude. En effet, jeter un regard sur ces théories était essentiel pour comprendre le discours des parties prenantes ayant un rapport, de près ou de loin, avec l'industrie pharmaceutique. Le chapitre qui suit aborde maintenant cette industrie afin de comprendre ses fondements, mais aussi le rapport particulier qu'elle entretient avec la légitimité organisationnelle.

CHAPITRE III

BILAN DES CONNAISSANCES SUR L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE

Ce court chapitre, dont l'objectif consiste à mettre en lumière certains aspects de l'industrie pharmaceutique, afin d'en comprendre l'essentiel et de l'appliquer par la suite à notre objet d'étude, se divise en deux parties. Dans la première, nous présentons l'industrie pharmaceutique en détaillant ses particularités et dans la deuxième, nous abordons les liens entre l'industrie pharmaceutique et la notion de légitimité. Notre recension des écrits se base principalement sur Pasquero (2003) et Turcotte et Pasquero (2007), car à ce jour, leurs travaux sur la responsabilité sociale et la légitimité de l'industrie pharmaceutique nous apparaissent les plus complets et les mieux détaillés.

3.1 Présentation de l'industrie pharmaceutique

Le Canada représente le 7^e marché le plus important pour l'industrie pharmaceutique. En 2004, les pharmacies canadiennes ont vendu pour près de 18 milliards de dollars canadiens de médicaments prescrits par ordonnance, tandis que les ventes mondiales de médicaments dépassaient les 540 milliards. Les principales ventes se concentrent dans les médicaments cardiovasculaires et psychothérapeutiques (Turcotte et Pasquero, 2007; St-Onge, 2004).

L'industrie pharmaceutique est très différente des autres industries. Elle fait face à de nombreux défis et à plusieurs critiques largement médiatisées. Les débats sur la place publique se rapportent souvent aux responsabilités sociales que l'industrie pharmaceutique devrait assumer et le rôle qu'elle tient par rapport à la société. Ainsi, sont continuellement

scrutés ses produits, ses pratiques de gestion et sa mission. Puisque cette industrie œuvre dans le domaine de la santé humaine, ses enjeux dépassent ceux de l'efficacité, la qualité et la sécurité des médicaments, leur production et la stratégie concurrentielle de chaque entreprise. Ils prennent place parmi ceux reliés au bien public et aux valeurs fondamentales. Soulager, rétablir et guérir des êtres humains dépassent la logique strictement économique. C'est une mission qui touche à la consommation collective et qui entraîne l'utilisation de fonds publics et la création de politiques particulières (Turcotte et Pasquero, 2007).

Pour Turcotte et Pasquero (2007), l'industrie pharmaceutique est sans contredit une industrie qui n'est pas comme les autres. Tout d'abord, c'est une industrie mondiale qui est parmi les plus grandes sur Terre et où les compagnies multinationales dominent le marché. À ce sujet, les vingt plus grandes compagnies s'accaparent à elles seules 65 % du marché. Les pays industrialisés représentent nettement le marché le plus lucratif avec en plus une croissance appréciable des ventes due au vieillissement de la population et à l'usage de plus en plus fréquent des médicaments, puisqu'il est davantage intégré dans les mœurs.

Par ailleurs, l'industrie pharmaceutique est une industrie particulièrement complexe, notamment à cause de sa filière du médicament, c'est-à-dire à cause des divers processus de commercialisation y étant rattachés. À ce propos, le Gouvernement du Québec, en 2003, énumérait cinq sous-secteurs industriels jouant le rôle de filière. Premièrement, il y a les compagnies innovatrices intégrées, qui sont le moteur de l'industrie. Deuxièmement, on retrouve les compagnies de fabrication et de produits génériques, qui représentent les experts de la production et de la productivité. Troisièmement, les biotechnologies-santé sont présentes et se trouvent dans deux grandes sphères d'activités, soit la découverte de médicaments et l'élaboration d'outils pour la recherche en santé. Quatrièmement, il y a les compagnies de recherche contractuelles se spécialisant dans les études précliniques et cliniques. Finalement, existent les entreprises qui fabriquent les ingrédients actifs qui nécessitent des procédés chimiques ou biologiques. Toutefois, si l'on regarde au-delà de ces cinq sous-secteurs industriels, il faut inclure en amont les universités et les centres subventionnés par l'État qui font de la recherche fondamentale. Puis, en aval, il faut inclure

les distributeurs comme les pharmacies, les cliniques et les hôpitaux, les prescripteurs et les régimes d'assurances (Turcotte et Pasquero, 2007).

En plus, l'industrie pharmaceutique fonctionne avec un modèle d'affaires unique. Le cœur de ce modèle est le produit vedette, ou *blockbuster*. Le principe de base du modèle d'affaires est relativement simple : trouver le médicament révolutionnaire, le faire breveter et s'assurer des ventes avec une grande marge de profit durant plusieurs années. Toutefois, la mécanique pour mettre en œuvre ce principe est très complexe. Tout d'abord, la recherche est orientée vers la découverte d'une molécule qui provoquera un effet bénéfique sur une pathologie particulière. En général, les laboratoires s'orientent davantage sur des pathologies répandues pour assurer des ventes dans le futur et non pas, à l'autre extrême, sur des maladies orphelines.

Ainsi sont examinées des milliers de molécules qui seront rejetées jusqu'au moment où l'ultime molécule est découverte. Celle avec laquelle le laboratoire a espoir de développer un traitement inédit. Si, par la suite, il s'avère possible de mettre sur pied un traitement à partir de cette molécule, il y aura brevetage de la découverte. Celui-ci est généralement de 20 ans avant que d'autres compagnies puissent vendre des génériques à moindre coûts. Puis, vient le temps des essais cliniques pour notamment tester les effets secondaires du médicament. Encore ici, plusieurs molécules seront abandonnées, puisque leurs effets secondaires entraîneront des risques trop importants sur le corps humain. Enfin, il y a la commercialisation, qui comprend le marketing, principalement fait à travers les représentants pharmaceutiques, les publicités dans les revues scientifiques et le sponsoring dans les congrès médicaux. Une fois toutes ces étapes réalisées, les compagnies pharmaceutiques, qui détiennent le brevet, espèrent que la molécule sera un produit vedette, d'une part pour regagner le capital investi, et d'autre part pour faire suffisamment de profits durant une longue période pour poursuivre leurs investissements en recherche et assurer leur prospérité. On évalue à 1,5 milliards de dollars canadiens le coût pour le développement d'un nouveau médicament sur le marché, dont les trois-quarts sont attribuables à l'abandon des molécules étudiées en cours de route (Turcotte et Pasquero, 2007).

Par ailleurs, l'industrie pharmaceutique est socialement « encastrée », pour reprendre le terme de Turcotte et Pasquero (2007). Voici pourquoi. En premier lieu, cette industrie est stratégique d'un point de vue économique, car on y retrouve de l'innovation continue, de la haute technologie, des emplois de hauts niveaux, des achats massifs par le système public de santé et une position importante au niveau des exportations. En deuxième lieu, comme nous l'avons vu, elle répond à un besoin essentiel et fondamental de l'humain : être en santé. Ainsi, les débats à son sujet sont vifs, car d'une part, la santé est considérée comme un droit par les Nations Unies par exemple, et d'autre part, plusieurs habitants du monde n'ont pas assez de ressources financières pour se « payer ce droit ». Ceci entraîne des oppositions, des coalitions et des polémiques à propos de cette industrie parmi les innombrables parties prenantes (Turcotte et Pasquero, 2007). Cette industrie est donc imbriquée dans le système de santé et représente une valeur sociale d'une importance capitale dans la plupart des pays. Les gouvernements privilégient autant que possible un accès facile aux médicaments pour toutes les couches de la société (Pasquero, 2003), notamment par le soutien aux fabricants de génériques, mais ils doivent faire également respecter les brevets des compagnies innovatrices afin qu'elles continuent à faire avancer la recherche.

Aussi, Pasquero (2003) nous renseigne sur les multiples rôles qu'ont les compagnies pharmaceutiques et les attentes des acteurs (ou intéressés) liés à cette industrie. Ces attentes peuvent être catégorisées en deux types de considérations : celles liées au domaine économique et celles liées au domaine sociopolitique. Ces dernières regroupent principalement des considérations civiques au niveau de la justice sociale et de l'éthique des affaires.

L'industrie pharmaceutique est une des industries les plus réglementées au monde et ce n'est pas un hasard. En effet, cette industrie constitue un acteur important au niveau de l'économie des pays et au niveau de la santé. Elle est primordiale pour la qualité de vie des habitants et représente une partie importante des dépenses des États, des hôpitaux et des citoyens directement (Pasquero, 2003).

En ce sens, les compagnies pharmaceutiques font partie d'une industrie où l'éthique est constamment remise en question, surtout lorsqu'on s'attarde aux publicités, souligne Pasquero (2003). La grande complexité est de satisfaire plusieurs acteurs qui ont des buts différents, parfois même opposés, rappelle l'auteur. Parmi ceux-là, mentionnons les actionnaires, les patients, les médecins, les pharmaciens, les grossistes, les laboratoires de recherche, les fabricants de médicaments génériques, les universités, les assureurs, les collectivités locales, les syndicats, les caisses de sécurité sociale, les groupes de protection des droits des patients et des consommateurs, les groupes de protection des animaux, et les électeurs et l'État (Pasquero, 2003).

De plus, pour réguler ces relations entre les compagnies pharmaceutiques et les différents acteurs, les États doivent se donner une politique pharmaceutique aux objectifs multiples et parfois contradictoires, mentionne Pasquero (2003). Premièrement, il faut garantir un accès équitable à des médicaments de qualité, c'est-à-dire conformes à des standards exigeants. Deuxièmement, il faut maintenir la concurrence entre les producteurs. Troisièmement, il faut limiter les prix des nouveaux médicaments tout en s'assurant d'un retour financier adéquat sur les investissements des compagnies pour permettre l'innovation. Quatrièmement, il est requis de promouvoir l'industrie pharmaceutique comme une industrie stratégique pour le développement économique. Cinquièmement, il faut contrôler les dépenses publiques au niveau des médicaments. Finalement, c'est à travers un environnement stimulant et à travers ces contraintes que les compagnies pharmaceutiques doivent évoluer et gérer leurs relations avec la multitude d'acteurs se rattachant à leur industrie (Pasquero, 2003).

Avec tout ce que nous venons de décrire, il n'est pas étonnant de constater que l'industrie pharmaceutique soit parmi les plus fortement contestées dans le monde. Plusieurs ONG s'en prennent à elle en revendiquant une plus grande disponibilité des médicaments par un abaissement des coûts en permettant plus rapidement aux fabricants de génériques la copie des médicaments brevetés. De plus, plusieurs scandales et polémiques ont attisé les critiques à travers le temps, que ce soit le cas du lait maternisé dans les années 70, le cas du traitement du SIDA dans les pays du tiers-monde dans la fin des années 90 et au début de l'année 2000,

ou plus récemment le cas du *Vioxx* (anti-inflammatoire) qui présentait des effets secondaires pouvant être létaux. En plus d'être constamment sous l'œil de l'opinion publique, l'industrie pharmaceutique est constamment sous la loupe de l'appareil étatique, des professionnels de la santé et des différents groupes d'intérêt (associations de patients, par exemple). C'est pourquoi elle doit constamment maintenir sa légitimité, c'est-à-dire gérer avec grande efficacité un portefeuille de relations contradictoires avec une panoplie de parties prenantes, dont les contestataires sont de plus en plus organisés (Turcotte et Pasquero, 2007).

Ces relations à gérer se complexifient si l'on tient compte des changements mondiaux à travers le temps qui ont lieu au niveau institutionnel, économique, social, politique et éthique. En d'autres mots, ce qui était valable et acceptable hier ne l'est pas forcément aujourd'hui. Il faut donc faire preuve d'une constante adaptabilité au contexte environnemental pour ne pas perdre sa légitimité (Turcotte et Pasquero, 2007).

Sans légitimité, c'est le cœur même de l'industrie pharmaceutique qui est atteint et cette situation peut entraîner d'importantes conséquences, voire tragiques, pour l'industrie, mais également pour la société. C'est pourquoi, dans cette recherche, nous nous penchons sur la légitimité de l'industrie pharmaceutique en relation avec ses parties prenantes. Cependant, nous examinons auparavant ce que la littérature nous apprend sur les liens entre la légitimité et l'industrie pharmaceutique.

3.2 Industrie pharmaceutique et notion de légitimité

Pour Turcotte et Pasquero (2007), toute industrie entretient avec le reste de la société un contrat implicite. Malgré que les termes de ce contrat fluctuent avec le temps, il n'en reste pas moins qu'ils régissent les obligations des deux parties. Si une industrie les respecte, elle pourra poursuivre ses opérations, car elle sera légitime aux yeux de la société. Il existe trois mécanismes qui permettent la coordination des attentes réciproques des acteurs et ce, à différents niveaux.

Premièrement, il y a le marché. Par là, on comprend qu'en retour d'une réponse adéquate aux besoins matériels des citoyens, l'entreprise au sein de son industrie recevra une rémunération. Tant qu'elle offrira un rapport qualité/prix qui satisfait les consommateurs, elle protégera sa légitimité. Ce mécanisme est donc basé sur le calcul individuel (Turcotte et Pasquero, 2007).

Deuxièmement, il y a le contrôle social, qui inclut tous les moyens avec lesquels les acteurs extérieurs à l'entreprise peuvent influencer ses décisions par le recours à l'État ou aux groupes de pression. L'objectif de ces acteurs est d'orienter les comportements de l'entreprise vers ce qu'ils considèrent comme utile socialement. Dans cette logique, le contrôle social vient suppléer aux insuffisances du marché. Concrètement, les demandes des acteurs externes prennent la forme de lois ou de pression sociale et l'entreprise s'y soumettant est alors davantage perçue comme légitime par ces acteurs. Le contraire est également vrai (Turcotte et Pasquero, 2007).

Finalement, il y a le mécanisme des valeurs partagées. Dans ce cas, une entreprise qui expose des comportements conformes aux valeurs considérées comme supérieures pour le reste de la société, est vue comme surpassant les seuls intérêts des actionnaires et gagne ainsi en capital de confiance. Ce comportement lui permet une plus grande marge de manœuvre dans les actions qu'elle entreprend. La logique de ce troisième mécanisme va au-delà de la notion légale, elle touche plutôt à la notion de conviction sociale. Enfin, un équilibre qui existe entre les trois mécanismes constitue le fondement du contrat social implicite qui attache l'industrie à la société dans laquelle elle se trouve. Plus les entreprises d'une industrie donnée respecteront les termes de ce contrat, plus l'industrie en entière sera considérée comme légitime aux yeux de la société (Turcotte et Pasquero, 2007).

Au niveau de l'industrie pharmaceutique, le contrat implicite avec la société peut être compris comme suit : la société assure aux entreprises pharmaceutiques la protection de leurs découvertes via le brevet en échange de la promesse que les profits faramineux générés par cet avantage soient principalement réinvestis dans la recherche et le développement, ce qui

permettra la découverte de nouveaux traitements aidant à sauver des vies et à améliorer le bien-être des citoyens (Turcotte et Pasquero, 2007).

Cependant, durant les dernières années, au fil des scandales comme le refus des compagnies pharmaceutiques d'autoriser les fabricants de génériques à produire des médicaments antiviraux pour enrayer le SIDA en Afrique par exemple, la réputation de l'industrie pharmaceutique est devenue moins bonne (Vian *et al.*, 2007; Dawkins, 2005; Kohn, 2004). La société a considéré que cette industrie avait brisé les termes de son contrat en privilégiant les profits au bien-être humain. Les parties prenantes clés ont perdu confiance et les critiques se sont intensifiées (Lewcock, 2007; Cheah, Chan et Chieng, 2007; Reisel et Sama, 2003) avec une grande couverture médiatique (Porth et Sillup, 2007).

Un rapport récent de PricewaterhouseCoopers (PwC) suggère que l'industrie pharmaceutique est carrément en train de perdre la confiance de ses principales parties prenantes. Il conclut que le déclin croissant de la réputation de cette industrie représente un risque important pour le succès à long terme de celle-ci. Par conséquent, ce problème doit être traité le plutôt possible, selon PwC (2006). Le rapport recommande ceci :

« Companies should change the way they define innovation and communicate it to the public. They should correct commonly held misconceptions related to the costs and risks inherent in the development process. They should also take steps to ensure that they are using the most effective channels for accurate and complete clinical trial reporting to all relevant stakeholders. Improved communication of the broader socioeconomic benefits of modern drugs will enhance stakeholders' esteem for the industry and help educate the public on the impact of modern drugs on healthcare in general. Improved understanding may make price justification easier in a market in which government pricing policies impede industry economics. By ensuring that the company demonstrates dedication to ethical, patient-focused behaviour and by implementing fundamental changes in the processes and tools that are relevant not only to the efficient and effective conduct of business operations but also to reputation management, pharmaceutical companies may guard against exposure to excessive and unnecessary business and financial risk—and thereby protect stakeholder value. (PwC, 2006). »

Ces différentes recommandations découlent des constats suivants. Le public s'est questionné sur les motivations et les pratiques de l'industrie au niveau des ventes, du marketing et de la mise au point des médicaments, car l'industrie est perçue comme étant trop

axée sur les profits. La réputation d'une industrie n'a jamais autant souffert durant les dernières années que celle de l'industrie pharmaceutique. En effet, les études sur la période séparant 1997 à 2003 démontraient que 79 % de la population considérait que cette industrie servait bien ses consommateurs. En 2003, ce pourcentage est tombé à 44 %. « *It is difficult to comprehend how an industry that has saved so many lives should be held in such low public esteem,* » disait Peter Claude, un partenaire de PwC ayant travaillé à l'élaboration du rapport. La délégitimation de cette industrie est donc une réalité et apporte avec elle de graves conséquences.

Ce chapitre avait pour but de comprendre les fondements de l'industrie pharmaceutique, mais aussi le rapport particulier qu'elle entretient avec la légitimité organisationnelle. Dans la prochaine partie, nous expliquons le cadre méthodologique de notre étude, qui cherche à cerner la légitimité de l'industrie pharmaceutique au travers du discours de ses parties prenantes. Est-elle en processus de délégitimation aux yeux de ses parties prenantes, comme le mentionne notamment le rapport de PwC? C'est que nous verrons ensuite dans la partie de la présentation des résultats. Aussi, le chapitre suivant présente en détails la problématique et la question de recherche.

CHAPITRE IV

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

L'objectif de cette recherche consiste à analyser le discours de différents groupes de parties prenantes interviewés sous le couvert de l'anonymat au sujet de l'industrie pharmaceutique, afin de mieux comprendre la légitimité réellement accordée à cette industrie. Dans les chapitres précédents, nous avons identifié les variables et explicité les objectifs propres à cette recherche. Dans le présent chapitre, nous essayons d'établir les divers éléments de méthodologie qui encadreront cette recherche. Notre projet de recherche s'inscrit ici dans une perspective qualitative et exploratoire et l'analyse des résultats est de nature thématique.

En effet, ce chapitre décrit en détails la démarche méthodologique utilisée. Il met en lumière l'ensemble des procédures que nous avons suivies pour effectuer cette recherche et le choix de la base de données que nous avons utilisée.

Concrètement, il traite de la problématique et des questions de recherches, de la base de données utilisée, des sujets à l'étude et de leur origine, de la méthode de collecte des données de la recherche initiale, du devis de recherche et du plan d'analyse des données.

4.1 Problématique et questions de recherche

Dans la partie précédente, nous avons vu comment l'industrie pharmaceutique et la société avaient une entente implicite, un contrat social avec des termes, afin que chacun puisse prendre ses responsabilités. Ainsi, la société assure aux entreprises pharmaceutiques une protection via le mécanisme de brevetage et s'attend à ce que l'industrie pharmaceutique réinvestisse ses profits dans la recherche pour découvrir ou améliorer de nouveaux traitements contribuant à sauver des vies humaines et permettant également un mieux-être de la population (Turcotte et Pasquero, 2007).

Par ailleurs, si nous considérons que l'industrie pharmaceutique est composée de ses différentes entreprises, nous devons considérer la société comme étant composée de tous les individus, c'est-à-dire de toutes les parties prenantes propres à une industrie particulière. En ce qui a trait à l'industrie pharmaceutique, nous pensons notamment aux médecins, aux psychologues, aux consommateurs de médicaments, aux ONG ou encore aux représentants pharmaceutiques qui représentent des groupes de parties prenantes. Ces groupes, en interagissant avec l'industrie pharmaceutique, déterminent leur légitimité globale par leurs critiques, leurs actions et leurs points de vue qui, eux, se retrouvent médiatisés. Et puisque leurs dires et leurs comportements sont médiatisés, ils vont parler et agir en tant que groupe plutôt qu'en tant qu'individu. Par exemple, l'Ordre des pharmaciens du Québec va parler généralement au nom de tous les pharmaciens du Québec.

Cette médiatisation entraîne automatiquement un filtrage de ce qui est dit chez les groupes de parties prenantes. La totalité de leurs opinions envers un sujet, ici l'industrie pharmaceutique, n'est pas dévoilée puisqu'il y a un consensus préalable sur ce qui sera dit ou fait. Que ce soit pour un groupe de parties prenantes qui parleront d'une même voix ou même d'un individu qui parlera seul en son nom, la médiatisation des propos entraîne presque tout le temps une prudence chez le locuteur. Les pensées plus profondes, plus personnelles tendent plutôt à être écartées si elles ne sont pas « politiquement correctes » de peur d'avoir en retour un jugement sévère ou des représailles de l'opinion publique ou des tenants du sujet critiqué.

Jusqu'à ce jour, les études sur les parties prenantes de l'industrie pharmaceutique et les recherches sur la légitimité de cette industrie (via le regard de la société) se sont contentées principalement d'analyser les propos et comportements rapportés par les différents médias. À notre connaissance, aucune recherche n'a étudié les propos de différents groupes de parties prenantes de l'industrie pharmaceutique dévoilés sous le couvert de l'anonymat. Des propos qui sont en principe non filtrés et qui sont issus tout d'abord de chaque individu d'un groupe.

Par la suite, il est possible de réunir ces propos de manière scientifique pour en dégager des idées plus générales associées à un groupe. Dans cette logique, il n'y a pas de consensus d'idées préalable dans le discours des individus de chacun des groupes, puisqu'aucun individu ne sait ce que les autres membres de son groupe a dit et il ne ressent aucune pression par les pairs, grâce au couvert de l'anonymat. Cette situation permet également le dévoilement d'idées qui ne sont pas nécessairement « politiquement correctes » pour la majorité des gens, d'autant plus s'il s'agit d'idées provenant d'un professionnel de la santé comme un médecin, par exemple.

Notre recherche propose une telle analyse. Elle a pour objectif l'étude des discours de différents groupes de parties prenantes au sujet de l'industrie pharmaceutique. Toutefois, il s'agit d'étude de discours recueillis sous le couvert de l'anonymat qui n'ont jamais été médiatisés ou dits dans un tel but. Nous pensons qu'une telle étude permet d'apporter une nouvelle perspective quant à la légitimité réellement accordée à l'industrie pharmaceutique par différents groupes de parties prenantes. Une perspective qui devient plus nuancée, moins uniforme et plus profonde. Ainsi, rappelons nos questions de recherche :

1. Quelles sont les perceptions de ces parties prenantes au sujet de l'industrie pharmaceutique?
2. Quels éléments de ces perceptions des parties prenantes contribuent à sa légitimité et lesquels vont dans un sens opposé à la légitimité de l'industrie?

Afin d'y répondre, nous avons analysé le discours de 45 individus, tous parties prenantes de l'industrie pharmaceutique, se regroupant en cinq groupes distincts à propos de leur vision de cette industrie.

La recension des écrits précédemment effectuée permettra de confronter nos résultats aux théories et aux modèles apportés par différents auteurs. Nous aurons recours principalement à Suchman (1995), en ce qui concerne la théorie de la légitimité, et à Mitchell, Agle et Wood (1997), en ce qui a trait à la théorie des parties prenantes. Dans la discussion, leurs pensées permettront de mieux lier la vision des participants à propos de l'industrie pharmaceutique au concept de légitimité et à celui de parties prenantes. Les opinions, les perceptions et les croyances produites dans le discours de chacun des participants et regroupées en thèmes ou idées récurrentes constitueront les indicateurs de la légitimité. Ainsi, nous prendrons le pouls directement sur le terrain de la légitimité réelle accordée à l'industrie pharmaceutique par ses parties prenantes contribuant sans aucun doute à l'avancement de nos connaissances sur le sujet. Les parties suivantes expliquent plus particulièrement la méthodologie de cette étude. Débutons avec la présentation du devis de recherche et de la base de données utilisée.

4.2 Devis de recherche

La recherche se veut exploratoire et ne cherche donc pas, par définition, à généraliser statistiquement les données que nous avons recueillies à une population générale. L'objectif est d'examiner le discours de plusieurs groupes de parties prenantes pour analyser la légitimité de l'industrie pharmaceutique. C'est pourquoi, nous pensons que l'étude des propos, au sujet de l'industrie pharmaceutique, de 45 participants figurant dans cinq groupes de parties prenantes (médecins-experts, médecins généralistes, patients, représentants pharmaceutiques et psychologues) est largement suffisante pour notre objectif.

Le devis de recherche est qualitatif de type exploratoire et les données ne sont que qualitativement analysées en cherchant à les regrouper en thèmes. Comme nous le rappellent

Paillé et Mucchielli (2003) : « Il s'agit, en somme, à l'aide des thèmes, de répondre petit à petit à la question générique type, rencontrée dans divers projets d'analyse : qu'y a-t-il de fondamental dans ce propos, dans ce texte, de quoi y traite-t-on? » Dans le cas de notre recherche, nous voulons justement thématiser les données recueillies suite à l'élaboration des sujets sur l'industrie pharmaceutique. L'objectif de cette démarche est de trouver comment leur discours, à travers les opinions, perceptions et croyances quant à l'industrie pharmaceutique s'articule, par quoi il est modulé, sur quoi il repose, qu'est-ce qui l'influence et quels arguments les sujets amènent-ils pour soutenir leur position.

4.3 Base de données

Notre étude utilise une base de données créée lors d'une précédente recherche qui avait pour objectif l'analyse du discours de parties prenantes de l'industrie pharmaceutique à propos des antidépresseurs. Ces données ont été recueillies en France, dans un centre hospitalier. Plusieurs aspects reliés aux antidépresseurs ont été abordés avec les candidats à l'étude (dépression, pratiques des professionnels, attitudes des patients, *etc.*), mais l'aspect lié à l'industrie pharmaceutique n'a pas été traité à cause d'un critère de pertinence et de concision pour la recherche initiale. Il existe donc des données d'interviews datant de 2005 et de 2006 qui n'ont jamais été analysées et qui concernent directement notre intérêt dans la présente étude : la vision de différents groupes de parties prenantes à propos de l'industrie pharmaceutique. Dans la partie suivante, nous abordons les spécificités des sujets.

4.4 Échantillon étudié

Les sujets interrogés se retrouvant dans la base de données que nous utilisons sont tous concernés, d'une façon ou d'autre, par les antidépresseurs, puisque la recherche initiale portait sur ce sujet. Ainsi, parmi les sujets de la base de données figurent des psychiatres, des médecins généralistes, des psychologues, des représentants pharmaceutiques et des patients consommateurs. Les prochains paragraphes examinent ces groupes et élaborent sur les raisons qui nous poussent à utiliser ces sujets pour la présente recherche qui concerne la légitimité de l'industrie pharmaceutique.

En premier lieu, sachant que les psychotropes représentent la catégorie de médicaments la plus lucrative pour l'industrie pharmaceutique avec les médicaments cardiovasculaires, nous avons choisi d'analyser le discours de dix psychiatres au sujet de cette industrie, car ce sont les principaux experts des troubles psychiatriques et par le fait même, ils ont beaucoup d'influence sur le choix des thérapeutiques. Les opinions qu'ils détiennent sur les comportements de l'industrie pharmaceutique sont donc très importantes pour légitimer ou délégitimer cette industrie.

Ensuite, parce qu'étant en première ligne, ils sont les plus grands prescripteurs de médicaments et que ce sont eux qui ont le plus de contact avec l'industrie pharmaceutique, nous avons décidé d'analyser le discours de dix médecins généralistes. Dans cette optique, leurs opinions influencent sans contredit les consommateurs principaux de l'industrie pharmaceutique, leurs patients, et puisqu'ils sont ceux qui ont le plus de contact avec cette industrie, ils représentent une grande source de légitimation pour cette dernière. En d'autres mots, les médecins généralistes sont parmi les parties prenantes les plus importantes pour l'industrie pharmaceutique, car ce sont eux, avec les médecins-experts (par exemple les cardiologues, les neurologues, etc.) qui ont le pouvoir de prescrire les médicaments sous ordonnance, principale source de revenu pour cette industrie.

Nous avons aussi jugé important d'analyser le discours de dix psychologues toujours à propos de l'industrie pharmaceutique. Malgré leur impossibilité de prescrire des médicaments (du moins, dans la presque totalité des pays), ils restent néanmoins des professionnels de la santé qui côtoient indirectement l'industrie pharmaceutique. En effet, une grande proportion de leur clientèle consomme des médicaments et ils travaillent pour la majorité en collaboration avec les médecins et autres professionnels pouvant être en contact direct avec l'industrie pharmaceutique (par exemple des infirmiers, des diététiciens, etc.). De plus, les opinions des psychologues, un groupe de parties prenantes légitimes et discrétionnaires au sens de Mitchell, Agle et Wood (1997), à propos de l'industrie pharmaceutique nous permettront d'obtenir un point de vue différent de cette industrie par leurs observations plus distantes. Ils sont une source d'informations non négligeables, puisqu'en plus d'être en interrelation avec les professionnels de la santé qui ont des contacts directs avec l'industrie,

ils sont également en interaction avec des patients qui consomment des médicaments vendus par l'industrie. Dans cette logique, des opinions négatives de leur part à propos de l'industrie peuvent délégitimer cette dernière aux yeux des autres professionnels de la santé, des patients ou même de la population en générale.

Un autre groupe de sujets est constitué de cinq représentants pharmaceutiques, parce que, d'une part, ils sont, comme leur titre l'indique, les représentants des compagnies pharmaceutiques et, qu'en ce sens, ils véhiculent l'image des entreprises de l'industrie pharmaceutique. D'autre part, nous avons choisi d'analyser leur discours parce que leur rôle principal est d'influencer le médecin à prescrire ou à prescrire davantage les produits qu'ils représentent. Ils doivent donc légitimer l'industrie pharmaceutique dans leur travail et ne peuvent pas exprimer leurs réelles opinions publiquement quant à cette industrie. Pour nous, ils représentent un groupe de parties prenantes très peu étudié dans les recherches précédentes, mais combien important. Leurs idées sont quant à elles issues de leur formation académique ou, plus généralement, issues de leur compagnie d'attache ou de leur propre expérience. Cependant, la base de données ne comporte que cinq entrevues avec des représentants pharmaceutiques. Nous nous contenterons donc de ce nombre.

Enfin, nous avons décidé d'analyser le discours de dix patients qui ont consommé des médicaments sous ordonnance. Les opinions des patients à travers leurs discours sont évidemment fondamentales pour légitimer ou non l'industrie pharmaceutique, puisque ce sont eux qui sont à même de décrire les effets ressentis des médicaments. Comme dans toute industrie, le consommateur du produit reste celui qui fait vivre l'industrie et l'obtention d'opinions favorables chez ces derniers envers l'industrie est cruciale pour sa légitimation.

Aussi, parce que la passation de toutes les entrevues a été effectuée dans une courte période de temps, que les attentes de l'expérimentateur ont été contrôlées et qu'il n'apparaît pas y avoir eu de désirabilité des sujets, nous pouvons affirmer que notre recherche dispose d'une bonne validité interne. Quant à la validité externe, l'échantillon est composé de différents sujets choisis aléatoirement qui sont assez représentatifs de la population générale des patients, des psychiatres, des médecins généralistes, des psychologues et des

représentants pharmaceutiques. Le choix des sujets a été effectué suite à la pige au hasard dans une liste. Le centre hospitalier possédait des listes des groupes à l'étude. Les individus se sont vus attribuer un numéro, puis des numéros ont été pigés dans chaque catégorie. Toutefois, l'échantillon étant petit, il faut faire attention à la généralisation des résultats. N'oublions pas que cette étude est de nature exploratoire. La méthodologie est présentée davantage aux sections 4.5 et suivantes.

Avant de passer à la partie suivante qui traite de l'origine des sujets, voici un résumé bref des caractéristiques des participants qui seront vues plus en détails dans le chapitre portant sur l'analyse des résultats.

Tableau 4.1 : Les caractéristiques des participants

Catégories	Nombre total	Sexe		Âge moyen			
		F	H	20-30 ans	31-40 ans	41-50 ans	51-60 ans
Médecins généralistes	10	0	10	0	0	3	6
Patients consommateurs	10	6	4	1	0	8	1
Psychiatres	10	2	8	0	1	5	4
Psychologues	10	10	0	5	2	2	1
Représentants pharmaceutiques	5	3	2	1	1	2	1

4.5 Origine des sujets

Les sujets de la base de données ont été recrutés en France, un des pays où la consommation de médicaments est la plus élevée au monde, notamment en ce qui a trait aux psychotropes (Pignarre, 2003; Zarifian, 1996). Il est en effet pertinent d'analyser le discours de candidats français à propos de leur vision de l'industrie pharmaceutique, puisque cette dernière est très présente dans ce pays. De plus, les sujets ont été recrutés dans un centre hospitalier et dans des cliniques privées. Ces lieux d'échantillonnage initiaux conviennent à notre présente étude puisqu'ils nous assurent que les sujets ont directement ou indirectement eu des contacts fréquents avec l'industrie pharmaceutique. Ce qui ne serait pas le cas par exemple, si les sujets, spécifiquement les professionnels de la santé, avaient été recrutés à partir des pages jaunes de bottins téléphoniques, puisque plusieurs médecins ou psychologues

ont peu de contacts avec l'industrie, car ils pratiquent dans un champ comme le médico-légal ou le psycho-légal, pour ne donner que ces deux cas.

Par ailleurs, notons que la base de données ne contient qu'une entrevue par sujet qui dure en moyenne 35 minutes. Les enregistrements ont été effectués à l'aide d'une enregistreuse et sont conservés en format électronique.

4.6 Méthode de collecte des données de la recherche initiale

Dans cette recherche, nous utilisons à une base de données déjà construite qui découle d'une recherche antérieure effectuée en France dans un centre hospitalier. Cette recherche concernait un domaine connexe à l'industrie pharmaceutique : les antidépresseurs et les croyances y étant associées par divers groupes de parties prenantes. Il est nécessaire de spécifier que les entrevues effectuées dans cette dernière furent semi-dirigées pour permettre l'émergence naturelle des thèmes reliés aux questions (*voir* appendice F). Ainsi, l'interviewer pouvait se permettre de ramener le discours le plus près possible de la question si le sujet s'en éloignait.

Les entrevues effectuées dans la base de données sont toujours divisées en deux parties distinctes : un questionnaire plus structuré pour contrôler des variables tels que l'âge des candidats, leurs pays d'origine, *etc.*, et une partie contenant des questions ouvertes incitant les participants à parler plus ouvertement de leurs visions, opinions et croyances à propos de différents sujets, dont l'industrie pharmaceutique, sujet qui nous intéresse particulièrement ici.

Finalement, notons que le modèle d'entrevue est construit principalement à partir des ouvrages de Paillé et Mucchielli «L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales» (2003), de Gauthier «Recherche sociale» (1993) et de Poupart *et al.* «La recherche qualitative» (1997). Nous considérons notre méthode, par ailleurs, comme fidèle puisque nous avons minimisé tous les risques d'erreurs : l'instrument de mesure comportait des questions semi-dirigées, donc bien formulées et standardisées. De plus, quant aux erreurs

associées à la correction et à l'interprétation des résultats, nous les avons réduites au minimum grâce à la relecture par des pairs.

4.7 Plan d'analyse des données

Rappelons d'abord que la recherche se veut exploratoire, que le devis de recherche est qualitatif et que les données ne sont que qualitativement analysées en cherchant à les regrouper en thèmes de façon à trouver comment leur discours, à travers les opinions, perceptions et croyances quant à l'industrie pharmaceutique s'articule, par quoi il est modulé, sur quoi il repose, qu'est-ce qui l'influence et quels arguments les sujets amènent-ils pour soutenir leur position.

Pour ce faire, les thèmes pertinents en lien avec les objectifs de la recherche ont, dans un premier temps, été repérés. Ensuite, les récurrences et les regroupements de ces mêmes thèmes ont été notés, puis annotés tout au long de l'analyse, suivant des inscriptions en marge des documents. Suite à la vérification des répétitions des divers éléments annotés d'une entrevue à l'autre à l'intérieur du même groupe d'acteurs et dans les différents groupes d'acteurs, nous avons pu noter les différences et les similitudes dans le discours rapportées à propos de l'industrie pharmaceutique.

Comme le rappellent Paillé et Mucchielli (2003), trois techniques doivent être préalablement choisies avant de débiter la thématisation : (1) la nature du support matériel, (2) le mode d'inscription des thèmes et (3) le type de démarche de thématisation. En ce qui concerne cette étude, en réponse à la démarche de Paillé et Mucchielli (2003), l'usage de logiciels informatiques de l'environnement *Windows (Word et Excel)* a été retenu comme support pour les entrevues, puisque le corpus de données est volumineux ($n=45$). Bien que cette technique perde en flexibilité en comparaison avec un support papier, ses avantages sont considérables : notons, principalement, une systématisation de la démarche et des possibilités de fonctions automatiques (repérages, extraction, *etc.*).

Ensuite, le mode d'inscription des thèmes en marge a été choisi. Ceux-ci sont donc

distribués dans une marge créée à la droite du texte. Pour ce faire, nous utilisons le volet «Révision» dans la barre d'outils du logiciel informatique *Word* pour ajouter, modifier ou supprimer des thèmes grâce à la fonction «Commentaire». Si cette façon de faire est intéressante, c'est parce qu'elle permet une facilitation des sélections de passages, de regroupement et de recherche.

Enfin, le type de démarche de thématisation retenu est le type séquentiel. Cette démarche propose une analyse menée en deux temps, comme l'expliquent les propos de Paillé et Mucchielli (2003) :

« Dans un premier temps, un échantillon du corpus est tiré au hasard et analysé dans le but de constituer une fiche thématique. Celle-ci va prendre la forme d'une liste de thèmes (hiérarchisés ou non) auxquels correspondent des définitions permettant de les identifier à la lecture du texte. Lorsqu'elle est constituée à la satisfaction du chercheur, cette fiche est ensuite appliquée, dans un deuxième temps, à l'ensemble du corpus, soit de manière stricte, soit en prévoyant la possibilité que des thèmes soient ajoutés en cours d'analyse. Cet ajout devra cependant être normalement assez limité, sans quoi on revient à la logique de la thématisation continue. »

En d'autres mots, la démarche séquentielle permet une analyse efficace et uniforme du corpus, malgré la perte de certains détails. De plus, la logique fréquentielle (degré de répétitions d'un même thème) favorisée peut faire en sorte de perdre de vue des aspects importants, mais compte tenu du corpus volumineux analysé dans ce cas, la thématisation séquentielle reste le meilleur choix.

Toutefois, pour ne pas perdre l'essence même des paroles des sujets et leurs différences selon le groupe de participants, nous avons répété cette façon de faire pour chaque groupe de sujets. Par exemple, nous avons pris au hasard les verbatim d'entrevues de cinq psychiatres et nous en avons ressorti les principaux thèmes. Puis, nous avons créé une fiche thématique pour l'appliquer par la suite aux cinq autres verbatim d'entrevues restantes. Enfin, nous avons reproduit ce processus pour tous les autres groupes de participants.

Lors de la mise en commun des thèmes, les groupes ont été distingués et un numéro a été attribué à chacun des thèmes. Ainsi, les thèmes se recoupant d'un groupe à l'autre porte le

même numéro, ce qui évite de longues répétitions. En plus, cette démarche permet de gagner en flexibilité et facilite le classement des thèmes en ordre de fréquence.

Maintenant, pour faciliter la compréhension de l'analyse du corpus à l'étude, il convient d'examiner les paramètres de l'enquête, car comme l'indiquent Paillé et Mucchielli (2003), le chercheur doit procéder à son analyse par rapport aux éléments implicites ou explicites participant à la situation d'enquête dans son ensemble.

Avant de commencer le travail de thématisation, il est donc nécessaire d'éclaircir ces éléments. Les quelques paragraphes qui suivent les énoncent, afin de faciliter la compréhension du plan d'analyse de cette recherche. Premièrement, la détermination de l'objet d'analyse est primordiale. Pour cette recherche, il s'agit principalement du discours, c'est-à-dire les opinions, perceptions et croyances, à propos de l'industrie pharmaceutique. Deuxièmement, les questions de la recherche doivent être clairement spécifiées et rester constamment dans la tête de l'analyste qui procède à l'enquête lors de l'examen des données. C'est ainsi que l'analyste ne perdra pas de vue son objectif premier.

Enfin, selon Paillé et Mucchielli (2003), une question supplémentaire doit être considérée pour bien établir les paramètres de l'enquête : «Quel est le résultat attendu?» En effet, bien que la recherche soit de nature exploratoire et qu'elle ne vise pas à valider une ou des hypothèses, il appert néanmoins que tout chercheur a toujours une idée du résultat de la recherche étant donné la revue de littérature effectuée préalablement.

Par contre, Paillé et Mucchielli (2003) argumentent que ce résultat attendu ne doit pas biaiser l'analyse de l'enquêteur. Le chercheur doit demeurer rigoureux et objectif dans ses analyses. Ainsi, en positionnant clairement les paramètres de l'enquête, le choix et la définition des thèmes pourront être explicités et justifiés.

Par ailleurs, l'expérience entière rapportée par le sujet a été prise en compte à l'aide d'une question ouverte, puisque la logique exercée n'est pas hypothético-déductive et, ainsi, ne contraint pas à une position arbitraire (Poupart *et al.*, 1997). En outre, Paillé et Mucchielli

(2003) conseillent de lire plusieurs fois le corpus jusqu'à l'atteinte d'un point de saturation, c'est-à-dire jusqu'à la survenue d'une impression de répétition des mots et des idées. L'aboutissement de ces lectures mène à une sorte de « grille » de lecture du corpus. Il ne suffit alors que de reprendre les propos des sujets pour les analyser avec cette grille. Cette démarche s'agence harmonieusement avec la démarche séquenciée de thématisation de cette recherche. Les prochains paragraphes détaillent le déroulement de l'extraction du corpus par thématisation.

Premièrement, les entrevues ont été contraintes à une rubrique qui, par exemple ici, exprime l'idée de fond de la recherche : perception de l'industrie pharmaceutique. Deuxièmement, des orientations ont été données à cette rubrique en lui attribuant des thèmes. Par exemple, suite à la création de la rubrique « perception de l'industrie pharmaceutique », deux des thèmes donnant l'orientation ont été les suivants : « Besoin de rentabilité des compagnies pharmaceutiques car les médicaments sont chers à développer » et « L'industrie pharmaceutique fait beaucoup d'argent via les médecins ». Troisièmement, une grille d'analyse a été construite ou, plus spécifiquement, une fiche thématique, qui a été appliquée à l'ensemble du corpus de chaque groupe de participants, comme mentionné précédemment. Enfin, pour rendre la démarche d'analyse plus valable encore, il est essentiel de rappeler la définition du « thème » donnée par Paillé et Mucchielli (2003), c'est-à-dire, un « ensemble de mots permettant de cerner ce qui est abordé dans l'extrait du corpus correspondant tout en fournissant des indications sur la teneur des propos. »

Par ailleurs, les thèmes de l'analyse présentent nécessairement des niveaux d'inférence variables. C'est pour cette raison qu'il faut saisir, avant l'analyse, quel est le bon niveau d'inférence d'un thème. À ce sujet, considérons la définition de l'inférence proposée par Paillé et Mucchielli (2003). Selon eux, l'inférence est « une opération logique par laquelle l'analyste passe de l'examen d'une proportion d'un matériau à l'attribution d'un thème pour cet extrait. Elle est basée sur des indices issus de la lecture de l'extrait que l'on désire thématiser. » Compte tenu de la nature thématique de l'analyse présentée dans cette recherche, nous avons tenté de trouver des thèmes de faible et de moyenne inférence, puisqu'une inférence élevée est plutôt requise dans des types d'analyses plus interprétatives.

Une fois que les thèmes sont ressortis et classés (c'est-à-dire regroupés, divisés ou hiérarchisés), la construction d'une représentation synthétique et structurée du contenu analysé a été amorcée suivant l'utilisation de l'arbre thématique. Il s'agit d'un type de regroupement des thèmes où un certain nombre de thèmes principaux sont détaillés par des thèmes subsidiaires (Paillé et Mucchielli, 2003). En effet, l'arbre thématique présente, sous forme schématisée, l'essentiel du propos abordé à l'intérieur du corpus.

De plus, l'arbre thématique permet une compréhension précise de la contribution des thèmes dans l'analyse. En effet, même si tous les thèmes doivent être considérés avec la même attitude d'ouverture et même s'ils doivent être traités avec la même rigueur, ils ne contribuent pas tous au portrait d'ensemble du phénomène étudié de la même manière. Par exemple, certains thèmes sont davantage périphériques que centraux et d'autres ont une appartenance plus spécifique que générale au résultat d'ensemble. C'est là toute l'importance de l'arborescence en thèmes et du soin apporté à leur validation. Ainsi, la validation d'un thème passe généralement par sa récurrence, car c'est souvent la preuve qu'ils sont centraux dans l'expérience rapportée. Toutefois, cette démonstration demeure loin de l'exhaustivité. Notons que la corroboration de l'analyse thématique des données dans l'analyse qualitative a été assurée par une tierce personne, étudiante de doctorat, n'étant pas elle-même autrement impliquée dans la recherche.

Finalement, la dernière étape du processus consiste à l'examen discursif des thèmes, qui nécessite une logique davantage interprétative. Comme l'indiquent Paillé et Mucchielli (2003), « il ne s'agit plus seulement de relever des thèmes, mais de les examiner, de les interroger, de les confronter les uns aux autres de manière à déboucher sur l'exercice discursif appelé traditionnellement discussion (...) ». Cette partie de l'analyse confronte les résultats, notamment entre les différents groupes d'acteurs.

Le chapitre suivant présente maintenant les résultats. Pour y arriver, il a fallu pousser plus loin l'analyse, en essayant de «faire parler» les thèmes, en débordant du cadre strict tel que délimité plus haut. Toutefois, pour déjà brosser un tableau global des parties prenantes

sous étude, nous débuterons cette partie en appliquant le modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997) à l'industrie pharmaceutique et nous présenterons les résultats sociodémographiques

CHAPITRE V

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Avant de présenter tel quels les résultats, rappelons d'emblée que notre recherche a pour objectif l'étude des discours de différents groupes de parties prenantes au sujet de l'industrie pharmaceutique et qu'elle questionne les opinions, les perceptions et les croyances des sujets concernant l'industrie pharmaceutique dans le but de comprendre comment ce discours légitime ou délégitime l'industrie pharmaceutique. Afin d'y répondre, rappelons aussi que nous avons analysé le discours de 45 individus, tous parties prenantes de l'industrie pharmaceutique, se regroupant en cinq groupes distincts vivant un rapport différent avec cette industrie.

Dans ce chapitre, nous présentons différentes parties. Premièrement, nous discutons des caractéristiques qualitatives et quantitatives des parties prenantes interrogées. La caractérisation qualitative sera d'abord faite à partir du modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997) à l'industrie pharmaceutique, ce qui permettra aussi d'entamer la réflexion de ce chapitre. La catégorisation quantitative suivra, partie dans laquelle nous présentons les résultats sociodémographiques des sujets.

Deuxièmement, nous présentons ce que nous avons retenu des perceptions élaborées dans le discours des parties prenantes interrogées à propos de l'industrie pharmaceutique, afin de répondre à notre question de recherche no 1 : « Quelles sont les perceptions de ces parties prenantes au sujet de l'industrie pharmaceutique? ». Finalement, nous nous intéressons à la position de l'industrie pharmaceutique face au discours de ses parties prenantes la légitimant

ou la délégitimant. L'objectif est de répondre à notre question de recherche no 2 : « Quels éléments de ces perceptions des parties prenantes contribuent à sa légitimité et lesquels vont dans un sens opposé à la légitimité de l'industrie? »

5.1 Caractérisation des parties prenantes

Dans cette partie, nous nous proposons une caractérisation qualitative et une caractérisation quantitative des parties prenantes. Dans la première section, nous tentons une caractérisation qualitative en fonction du modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997) à l'industrie pharmaceutique, que nous avons adapté. Rappelons d'emblée que la base des données reposait sur un nombre limité de questions, que les entrevues ont eu lieu dans un seul hôpital et qu'elles sondaient avant tout des répondants familiers avec le sous-secteur particulier des anti-dépresseurs.

5.1.1 Caractérisation qualitative

Pour arriver à formuler des catégories qualitatives des réponses des réponses faites à l'interviewer, nous avons dressé une liste non exhaustive des parties prenantes auxquelles doivent faire face la majorité des compagnies pharmaceutiques. Puis, nous avons tenté de les incorporer dans les catégories issues du modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997), comme mentionné plus haut. La figure 5.1 illustre la catégorisation des parties prenantes présentes pour ces compagnies.

Si nous avons fait ce choix, c'est que le modèle met en évidence les différentes facettes des parties prenantes ainsi que leurs interrelations. De plus, il introduit parfaitement les liens à faire par la suite entre les différentes parties prenantes et la légitimité de l'industrie pharmaceutique. Enfin, en plus d'être visuellement clair et schématisé, il aide à la compréhension globale des résultats qui seront détaillés dans ce chapitre.

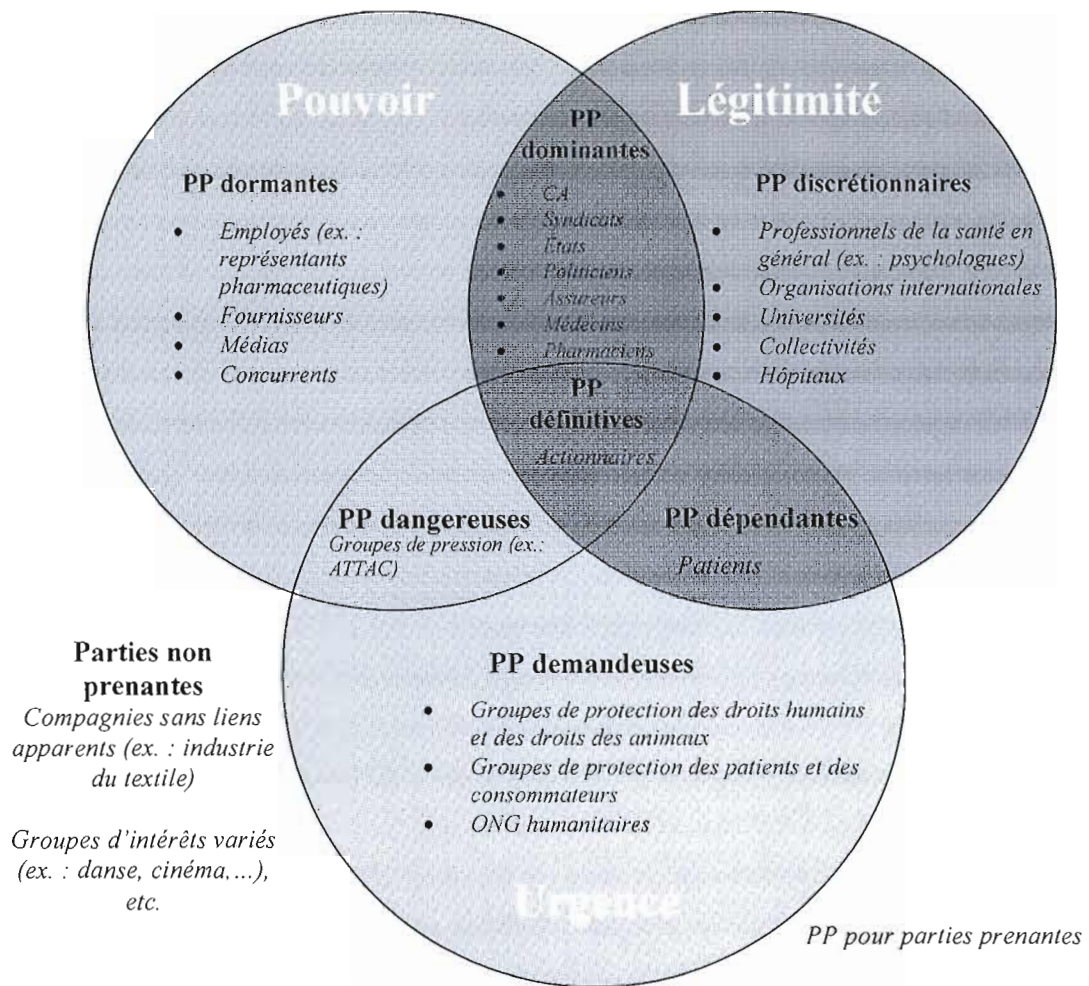
Rappelons toutefois que cette caractérisation des parties prenantes ne porte que sur l'échantillon et que celui-ci n'est pas généralisable. Notre objectif ici est de « faire parler »

l'échantillon comme témoin de l'hétérogénéité de l'industrie en nous appuyant sur le modèle canonique de Mitchell, Agle et Wood (1997).

Expliquons maintenant brièvement les différentes parties du schéma. D'abord, dans la catégorie des **parties prenantes dormantes**, nous avons inclus tout d'abord les employés (hormis les cadres supérieurs). En effet, nous considérons que les employés ne possèdent pas de légitimité sur le cours des décisions stratégiques prises par les compagnies pharmaceutiques. Ils obtiennent une rétribution en fonction de leur travail et ne prennent pas part, à titre personnel, aux décisions, du moins dans les pays autres que l'Allemagne où certains employés sont nommés au Conseil d'administration. Les employés seront plutôt représentés par leur syndicat qui détiendra une certaine légitimité. Cependant, lorsque vient le temps où ils ont une demande urgente à faire à la compagnie, les employés possèdent le pouvoir de faire perdre à l'entreprise beaucoup d'argent, par exemple par le sabotage. Parmi ces employés, il y a bien évidemment les représentants pharmaceutiques qui sont le moteur principal de la vente des produits.

Les fournisseurs représentent aussi des parties prenantes dormantes. Ils ont un certain pouvoir de négociation et souvent s'en servent pour satisfaire leurs intérêts avant ceux de la firme. Les concurrents peuvent aussi être poussés dans cette catégorie, puisque par la mise en place de leurs stratégies propres, ils peuvent obliger la compagnie à adopter différents comportements. Par exemple, deux leaders peuvent décider de s'associer et réduire leurs coûts d'exploitation. À ce moment, la firme devra s'associer elle aussi avec un concurrent, si elle désire rester compétitive, ou encore elle devra adopter d'autres stratégies.

Figure 5.1 : La classification des parties prenantes des compagnies pharmaceutiques



Adapté de l'article de Mitchell, Agle et Wood (1997)

Les médias disposent aussi d'un grand pouvoir envers la firme. Pour cause, puisqu'ils peuvent attirer l'œil de l'opinion public en bien ou en mal et forcer la compagnie à adopter de nouveaux comportements. Nous l'avons vu avec le changement de position de certaines compagnies pharmaceutiques concernant la production de génériques de leurs médicaments contre le VIH pour les pays africains.

Il existe aussi des **parties prenantes discrétionnaires** ne possédant alors qu'un seul attribut : la légitimité. Dans cette catégorie, nous avons placé les universités au sein desquelles les chercheurs et professeurs étudient les phénomènes commerciaux et les professionnels de la santé en général, dont les psychologues font partie, mais aussi les physiothérapeutes, les chiropraticiens, etc. Seuls les médecins et les pharmaciens détiennent réellement plus de pouvoir et se retrouvent dans une autre catégorie (*voir* ci-après). Les universités et les professionnels de la santé en général représentent une source normative pour les gestionnaires des compagnies pharmaceutiques, mais ils ne possèdent pas de pouvoir sur ces derniers et ne leur adressent généralement pas de requêtes urgentes. Il en va de même pour les collectivités dans lesquelles les compagnies pharmaceutiques exercent leurs activités. À la limite, les hôpitaux et les organisations internationales (ex. : Organisation mondiale de la santé) peuvent être aussi placés dans cette catégorie, puisqu'en principe ils ne disposent pas de pouvoir pour influencer les compagnies pharmaceutiques et ne sollicitent aucune demande urgente.

Par ailleurs, nous avons placé les groupes de protection des droits humains et des droits animaux dans la catégorie des **parties prenantes demandeuses**, tout comme les groupes de protection des patients et des consommateurs. En fait, ces groupes revendiquent des changements de comportements rapides des compagnies pharmaceutiques en fonction des intérêts qu'ils défendent. Par exemple, les groupes de protection des droits des animaux veulent que cessent les expérimentations sur ces derniers pour le développement de nouveaux médicaments. Nous pourrions aussi inclure les ONG humanitaires, malgré que plusieurs d'entre elles détiennent aussi un certain pouvoir.

Dans ce cas, nous parlerons de **parties prenantes dangereuses**. Comme le fait Greenpeace pour la protection de l'environnement, le groupe de pression ATTAC surveille de près l'industrie pharmaceutique et n'hésite pas à dénoncer les profits faramineux de la plupart des compagnies œuvrant dans le domaine. Comme d'autres groupes de pression, il n'hésite pas à effectuer certaines activités pour attirer l'attention des médias et de l'opinion publique et jouit donc d'un pouvoir sur la place publique qui peut s'avérer dangereux pour l'image de certaines compagnies pharmaceutiques.

Sous d'autres horizons, nous considérons les patients comme des **parties prenantes dépendantes**. En effet, ces derniers expriment une demande pour être soignés avec des médicaments efficaces et aux plus bas prix possibles, mais ne disposent d'aucun pouvoir face aux compagnies pharmaceutiques, même s'ils détiennent toute la légitimité pour faire cette demande.

Ce sont plutôt les médecins et pharmaciens qui possèdent un certain pouvoir (prescrire ou non, vendre ou non) face aux compagnies pharmaceutiques tout en étant légitimes de par leur fonction. Toutefois, ils ne présentent généralement pas de requêtes urgentes. Ces derniers seront donc des **parties prenantes dominantes**. Dans cette catégorie, nous y avons inclus le Conseil d'administration de chaque compagnie, les syndicats, les assureurs, les politiciens, et dont plus précisément les leaders politiques, et d'une manière plus large, les États.

Finalement, dans la catégorie des **parties prenantes définitives**, nous avons placé les actionnaires. Nous n'avons pas trouvé d'autres parties prenantes, dans l'industrie pharmaceutique, possédant à la fois les attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence selon le modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997).

En conclusion, le modèle présenté rend compte de différentes particularités propres aux parties prenantes de l'industrie pharmaceutique et nous aide à mettre en perspective ces attributs afin de bien comprendre ce monde et comment il s'orchestre. Pour les mêmes raisons, désormais, examinons les caractéristiques sociodémographiques des parties prenantes de notre recherche.

5.1.2 Caractérisation quantitative

Nous présentons dans cette partie la description détaillée des résultats sociodémographiques des sujets établis au terme de l'analyse des données. L'âge des sujets de la recherche, leur pays d'origine, leur sexe, leur spécialisation en rapport avec leur métier ainsi que les années d'expérience accumulées dans ce corps de métier y sont précisés.

5.1.2.1 Âge des sujets

Les sujets de cette recherche sont âgés entre 20 et 59 ans, tous groupes confondus (voir tableau 5.1). Les médecins généralistes et les psychiatres sont généralement les sujets les plus âgés de la recherche, aucun d'entre eux n'ayant moins de 35 ans, et affichent une répartition plutôt égale jusqu'à 59 ans, ce qui est différent pour le groupe des psychologues, dont la moitié est âgée entre 20 et 29 ans. Chez les représentants pharmaceutiques comme chez les patients, l'âge varie s'étend entre 25 et 59 ans. Leur distribution s'en retrouve assez bien répartie, à l'exception de la concentration des patients, dont 6 sur 10 sont âgés entre 40 et 44 ans. Spécifions que plus de 40 % des sujets ont entre 40 et 49 ans. Il n'y a qu'un sujet qui n'a pas mentionné son âge.

Tableau 5.1 : L'âge des sujets selon leur catégorie

Âge	Catégories de sujets					Total
	Psychologues	RP**	Psychiatres	MG*	Patients	
20-24	2	0	0	0	0	2
25-29	3	1	0	0	1	5
30-34	1	0	0	0	0	1
35-39	1	1	1	0	0	3
40-44	0	1	2	1	6	10
45-49	2	1	3	2	2	10
50-54	0	0	2	4	0	6
55-59	1	1	2	2	1	7
60-65	0	0	0	0	0	0
N / D	0	0	0	1	0	1
Total	10	5	10	10	10	45

*MG= médecins généralistes

**RP= représentants pharmaceutiques

5.1.2.2 Le pays d'origine des sujets

L'étude ayant été menée en France, il n'est pas étonnant de constater que plus de 80 % des sujets sont nés dans ce pays (*voir* tableau 5.2). Plus exactement, la totalité des psychologues, des représentants pharmaceutiques et des patients ainsi que la plupart des médecins généralistes, à l'exception de deux d'entre eux, l'un provenant du Burundi et l'autre du Vietnam, sont nés en France. Cependant, plus de la moitié des psychiatres sont natifs de pays étrangers, c'est-à-dire que trois sont originaires du Togo, deux du Maroc et un du Madagascar.

Tableau 5.2 : Le pays d'origine des sujets selon leur catégorie

Pays d'origine	Catégories de sujets					Total
	Psychologues	RP	Psychiatres	MG	Patients	
France	10	5	4	8	10	37
Togo	0	0	3	0	0	3
Maroc	0	0	2	0	0	2
Burundi	0	0	0	1	0	1
Vietnam	0	0	0	1	0	1
Madagascar	0	0	1	0	0	1
Total	10	5	10	10	10	45

5.1.2.3 Le sexe des sujets

En totalité, les hommes et les femmes de l'échantillon sont en nombre presque égal (*voir* tableau 5.3). Toutefois, lorsqu'on examine les données de plus près, il appert que tous les médecins, à l'exception de deux individus, sont des hommes et que tous les psychologues sont des femmes. Chez les représentants pharmaceutiques et les patients, le nombre d'hommes est légèrement moins élevé que le nombre de femmes.

Tableau 5.3 : Le sexe des sujets selon leur catégorie

Sexe	Catégories de sujets					Total
	Psychologues	RP	Psychiatres	MG	Patients	
Femme	10	3	2	0	6	21
Homme	0	2	8	10	4	24
Total	10	5	10	10	10	45

5.1.2.4 Spécialisation particulière en rapport avec le métier

La majorité des sujets ont fait mention de compétences spécifiques dans leur profession ou, dans le cas des patients, ont nommé leur champ professionnel (*voir* tableau 5.4). Plus particulièrement, dans le groupe des psychiatres, trois avaient des compétences plus poussées en gériopsychiatrie et deux en neuropsychiatrie. Chez les médecins généralistes, deux avaient une formation en médecine du sport et deux autres en nutrition. En plus, chez les psychologues, deux ont fait mention de l'acquisition de compétences en toxicomanie, mais la moitié n'a pas mentionné posséder de compétences particulières dans leur profession. En ce qui a trait aux représentants pharmaceutiques, ils ont tous fait allusion à leurs compétences dans le domaine des psychotropes. Finalement, chez les patients, deux ont mentionné travailler dans le domaine de la restauration.

**Tableau 5.4 : Les spécialisations particulières en rapport avec la profession des sujets
selon leur catégorie**

Spécialisation	Catégories de sujets					Total
	Psychologues	RP	Psychiatres	MG	Patients	
Alcoologie	0	0	0	1	0	1
Antidépresseurs	0	5	0	0	0	5
Artisanat	0	0	0	0	1	1
Commerce	0	0	0	0	1	1
Comptabilité	0	0	0	0	1	1
Couture	0	0	0	0	1	1
Documentarisme	0	0	0	0	1	1
Ethnomédecine	0	0	0	1	0	1
Expertise médicale	0	0	0	1	0	1
Gérontopsychiatrie	0	0	3	0	0	3
Immobilier	0	0	0	0	1	1
Maladies chroniques	0	0	1	0	0	1
Médecine du sport	0	0	0	2	0	2
Métrologie	0	0	0	0	1	1
Neuropsychiatrie	0	0	2	0	0	2
Nutrition	0	0	0	2	0	2
Pédopsychiatrie	0	0	1	0	0	1
Pédopsychologie	1	0	0	0	0	1
Placement familial	0	0	1	0	0	1
Prisons	1	0	0	0	0	1
Psychiatrie légale	0	0	1	0	0	1
Psychogériatrie	1	0	0	0	0	1
Restauration	0	0	0	0	2	2
Thérapie familiale	0	0	1	0	0	1
Toxicomanie	2	0	0	0	0	2
Urgence	0	0	0	1	0	1
Usinage	0	0	0	0	1	1
Pas de particularité	5	0	0	2	0	7
Total	10	5	10	10	10	45

5.1.2.5 Les années d'expérience reliées au dernier emploi occupé des sujets

Les années d'expérience des sujets dans leur métier fluctuent de quelques mois à 35 ans. Seulement quatre sujets n'ont pas fait mention de leur expérience, et il s'agit de quatre patients (voir tableau 5.5). De façon plus détaillée, plus de la moitié des psychologues ont moins de 5 ans d'expérience, ce qui peut s'expliquer par leur âge. En effet, 50 % d'entre eux, comme mentionné précédemment, ont moins de 29 ans. Contrairement à ces derniers, parmi le groupe des médecins généralistes, plus de la moitié possédaient au-delà de 25 ans d'expérience.

Tandis que tous les représentants pharmaceutiques ont entre 5 et 20 années d'expérience dans leur métier, l'expérience des psychiatres se distribue quant à elle entre quelques mois d'expérience à 30 années. Cependant, mentionnons qu'il n'est pas étonnant que plusieurs psychiatres possèdent moins d'expérience dans leur profession que les médecins généralistes, puisqu'en devenant des spécialistes, ils graduent plus tard.

Tableau 5.5 : Les années d'expérience dans le dernier emploi des sujets selon leur catégorie

Années	Catégories de sujets					Total
	Psychologues	RP*	Psychiatres	MG*	Patients	
0-5 ans	6	0	2	0	1	9
6-10 ans	1	1	1	0	0	3
11-15 ans	0	2	1	0	3	6
16-20 ans	2	2	2	4	0	10
21-25 ans	0	0	2	0	2	4
26-30 ans	0	0	2	5	0	7
31-35 ans	1	0	0	1	0	2
N / D	0	0	0	0	4	4
Total	10	5	10	10	10	45

*RP Représentant pharmaceutique

**MG Médecins généralistes

Les données sociodémographiques ayant été élaborées, nous pouvons maintenant présenter les résultats ayant trait aux opinions, croyances et perceptions contenues dans le discours de nos sujets, ce qui nous permettra de mettre en relief ce que pensent les parties prenantes au sujet de l'industrie pharmaceutique.

5.2 Les représentations des parties prenantes

Les données secondaires avec lesquelles nous avons travaillé ont été extraites des réponses des sujets à des questions d'entrevue placées en appendice (*voir* appendice F). Les questions liées à l'industrie pharmaceutique ont été mises en gras.

Aussi, cette section a comme objectif principal de répondre à notre première question de recherche : « Par quelles opinions, perceptions et croyances les sujets de l'étude abordent-ils l'industrie pharmaceutique dans leur discours? » À l'aide de l'arbre thématique construit au cours de l'analyse des résultats, nous exposons les réponses des participants. En effet, suite aux interviews avec les participants, l'analyse des résultats a fait émerger des thèmes que nous avons regroupés sous différentes rubriques, après un consensus avec une vérificatrice, alors étudiante au doctorat.

Sous ces rubriques, une fois les thèmes analogues rapprochés, nous les avons reliés, faisant ainsi apparaître un arbre thématique. Plus particulièrement, la place de chaque thème dans l'arbre respecte son degré de récurrence dans l'analyse des verbatim des parties prenantes interrogées. Ainsi, davantage un thème se rapproche du sommet, davantage sa fréquence rapportée est élevée et, à l'opposé, davantage il se rapproche de la base, moins il a été mentionné. En plus, pour être insérés dans l'arbre, les thèmes doivent avoir émergé un minimum de trois fois dans l'ensemble des verbatim. Cependant, ils ne peuvent pas être comptés plus d'une fois pour un même participant.

Les sections qui suivent présentent maintenant les résultats de l'arbre thématique que nous pouvons appeler « l'arbre thématique des opinions, des perceptions et des croyances des parties prenantes à propos de l'industrie pharmaceutique ». La première section rapporte les thèmes entourant une vision positive de l'industrie pharmaceutique par ses parties prenantes et la deuxième section énonce les thèmes liés à une vision négative de l'industrie pharmaceutique par ses parties prenantes. Des citations de participants viendront appuyer et enrichir notre analyse.

Pour en arriver à cette polarisation, nous avons transcrit dans un tableau les thèmes récurrents ou idées récurrentes abordées par les participants lors des entrevues. Plusieurs éléments ont été mentionnés et répétés par plus d'un participant. Le tableau 5.6 donne un aperçu général de ces paroles rapportées. Quand un commentaire d'un ou de l'autre des groupes rencontrés s'approchait de près ou de loin au thème, nous en avons additionné le nombre dans les colonnes subséquentes. Bien que notre souci d'exhaustivité transparait dans notre présentation des résultats, nous n'avons gardé pour le tableau 5.6 qui suit que les thèmes ce qui nous semblait le plus significatif, c'est-à-dire les perceptions, les croyances et les opinions des discours qui furent le plus souvent entendues.

Par ailleurs, ce sont ces thèmes qui nous aideront, plus loin, à évaluer, d'une part, la légitimité de l'industrie pharmaceutique et, d'autre part, les types de légitimité (Suchman, 1995), davantage présents – ou absents – dans le discours des parties prenantes.

Tableau 5.6 : Les perceptions, croyances, opinions et autres éléments du discours des parties prenantes quant à l'industrie pharmaceutique regroupés par thèmes.

Thèmes/idées récurrents(es) abordés(es)	Catégories des sujets					
	PO	RP	PA	MG	P	T
Vision positive						
<i>Nécessité de l'existence de l'industrie pharmaceutique.</i>	6*	5	7	7	5	30
<i>Rôle important de l'industrie pharmaceutique dans la recherche.</i>	4	3	4	5	3	19
<i>Les compagnies pharmaceutiques développent des médicaments pour aider la souffrance les gens.</i>	1	2	1	3	2	9
<i>Besoin de rentabilité des compagnies pharmaceutiques car médicaments chers à développer.</i>	1	4	1	1	1	8
Vision négative						
<i>L'industrie pharmaceutique est une industrie commerciale ayant pour but majeur de générer des profits.</i>	8	3	9	7	4	31
<i>Faire la part des choses dans le discours des compagnies pharmaceutiques.</i>	6	1	4	8	2	21
<i>L'industrie pharmaceutique fait beaucoup d'argent via les médecins.</i>	5	2	3	4	2	16
<i>Pression de l'industrie pharmaceutique pour que les médecins prescrivent plus.</i>	4	1	3	5	1	14
<i>Les médecins, les patients et les psychologues deviennent de plus en plus méfiants envers l'industrie.</i>	4	2	0	4	3	13
<i>Argumentation scientifique des compagnies pharmaceutiques pour entraîner les médecins à prescrire plus.</i>	3	1	4	2	1	11
<i>Problème de partialité des médecins et professeurs subventionnés par l'industrie pharmaceutique.</i>	2	1	4	3	0	10
<i>Manque d'indépendance et de critique des médecins quant aux compagnies pharmaceutiques</i>	1	0	3	3	2	9
<i>La médication produite par l'industrie pharmaceutique est une réponse négative à une souffrance humaine normale inhérente à son existence.</i>	1	0	2	2	2	7
<i>Industrie pharmaceutique divise des créneaux de marché selon les pathologies en fonction des profits possible.</i>	1	2	1	2	0	6
<i>Nécessité que la société contrôle l'industrie pharmaceutique.</i>	2	0	2	1	1	6
<i>Concurrence importante entre compagnies pharmaceutiques.</i>	0	1	1	2	0	4
<i>Les représentants pharmaceutiques n'ont pas assez de formation de base dans le domaine médical.</i>	1	0	1	1	0	3

*Les chiffres indiqués représentent le nombre de personnes, pour chaque catégorie, ayant exprimé le thème ou l'idée du thème.

PO : Psychologues
 RP : Représentants pharmaceutiques
 PA : Psychiatres
 MG : Médecins généralistes
 P : Patients
 T : Total

5.2.1 Vision positive de l'industrie pharmaceutique

Tout d'abord, chez une majorité de participants, la nécessité de l'existence de l'industrie pharmaceutique a été mentionnée. Plusieurs parties prenantes interviewées, comme le psychiatre no 1, croit qu'elle sauve plusieurs vies grâce à ses produits, que ce soit par le biais des médicaments ou des autres articles qu'elle vend, tels les pansements, les

scalpels, les désinfectants, les électrodes pour ne donner que ce peu d'exemples. Ce dernier répond à la question « Comment vous percevez, en règle générale, l'industrie pharmaceutique? » par l'affirmation suivante : « L'industrie pharmaceutique, euh! Heureusement qu'elle est là! Hein! Ça permet de sauver pas mal de vies, pas mal de choses (...) . » Même écho chez le médecin généraliste no 7 qui raconte : « (...) Je pense que l'industrie pharmaceutique, elle est indispensable (...) euh, elle est là, elle existe, elle a fait beaucoup de bonnes choses (...) . » Pour la psychologue no 1, cette industrie est nécessaire, car la médecine en est dépendante, notamment la psychiatrie qui a vu ses méthodes d'interventions bouleversées avec l'arrivée des psychotropes. Chez des patients interrogés, on rapporte que cette industrie a été bénéfique pour eux, comme le patient no 1 qui ne voulait pas suivre de psychothérapie et qui s'est porté mieux seulement grâce à une pharmacothérapie.

Les participants ont également fait ressortir le rôle important de l'industrie pharmaceutique dans la recherche scientifique. Pour certains, il va de soi que la recherche publique n'est pas assez importante en France, comme le psychiatre no 6 qui reconnaît « (...) ce manque de financement pour la recherche publique (...) . » C'est pourquoi plusieurs disent que l'industrie pharmaceutique est nécessaire pour faire avancer les connaissances, surtout en pharmacologie. C'est le cas du représentant pharmaceutique no 2 qui déclare :

« (...) Je pense qu'aujourd'hui, en tout cas en France, l'État ne semble pas donner assez les moyens pour pouvoir assurer euh, une continuité de recherche. C'est pour ça que les budgets de recherche se passent régulièrement comme peau de chagrin euh, heureusement que les laboratoires sont là, pour pouvoir, pour pouvoir euh, pour pouvoir assurer les labos, les recherches et tout ça pour trouver de nouvelles molécules et avancer. »

Tout comme d'autres participants, le psychiatre no 1 est en accord avec cette vision et il mentionne également l'importance de l'industrie pharmaceutique dans la formation médicale et dans la transmission des informations reliées aux maladies. Il dit :

« Heureusement, également qu'elle [l'industrie pharmaceutique] est là, parce que, grâce à elle aussi, on peut faire des formations, participer à des congrès, faire des, faire des diplômes, plein de choses, des réunions d'information, *etc.* Avoir aussi des outils de travail, faisant de l'information grâce à des, des supports vidéos, qu'un laboratoire fournit, y a plein de choses comme ça que dans l'industrie pharmaceutique on arrive à faire. Malheureusement, le

gouvernement ou l'État ne peut pas assumer ou prendre en charge! Oui, heureusement qu'elle est là! »

Cet avis est aussi partagé par le psychiatre no 9 qui décrit sa vision ainsi : « (...) Les laboratoires peuvent être des alliés comme parfois ils proposent des supports qui peuvent être intéressants pour l'information des pathologies, qui sont assez bien faits (...). » Quant au médecin généraliste no 7, il salue la capacité d'innovation de cette industrie en recherche et admet que notre qualité de vie a été améliorée grâce à celle-ci. Voici ces propos :

« Ils [les laboratoires de l'industrie pharmaceutique] sont quand même capables de faire preuve d'innovation, peut-être pas dans le milieu, dans le domaine psychiatrique mais si on vit mieux longtemps, ce n'est pas uniquement grâce à eux, mais c'est quand même en partie grâce à eux hein? Il y a quand même eu des percées majeures pour beaucoup de maladies. »

Pour quelques parties prenantes interrogées, l'industrie pharmaceutique est certes une industrie capitaliste, mais qui est basée avant tout sur une volonté altruiste ou encore, nous pourrions dire, sur une volonté de guérir les malades et d'aider les gens à moins souffrir. Le psychiatre no 10 pense de cette façon. « Les industries pharmaceutiques se sont occupées ... [du] bien-être du monde je dirais... Il y a beaucoup de choses à dire (*rires*), si la mortalité, tout ça a diminué, c'est grâce à elles, je crois que c'est plutôt une bonne chose qu'elles se développent et qu'elles continuent, il y a beaucoup de travail. » De son côté, voici une citation de la psychologue no 7 qui va dans le même sens :

« (...) Je n'ai aucune critique à émettre sur les laboratoires pharmaceutiques puisqu'ils veulent venir en aide aux gens, c'est sûr que derrière, il y a un souci financier, mais lorsqu'on vient travailler, on vient bien travailler pour la paye. Si on disait de faire votre activité gratuitement, est-ce qu'on le ferait? Donc euh, je veux dire il faut appeler un chat, un chat. Donc euh, en fait c'est ça, moi je n'ai qu'une envie : un, c'est qu'on ne fasse pas d'économie, là où il n'y a pas de place pour faire des économies, deux, qu'on fasse des recherches suffisamment pour les enfants et trois, euh qu'on continue la recherche quoi, pas qu'on arrête la recherche parce qu'on n'a plus d'argent. (...) Je regrette qu'actuellement il y ait des restrictions économiques qui jouent, donc (...), mais euh, c'est vrai, ils ont besoin de gagner de l'argent et ils en gagnent beaucoup, mais si cet argent permet effectivement de faire de la recherche pour s'améliorer, je dis qu'il faut continuer comme ça, parce qu'on ne connaît rien en fait, on est loin d'avoir trouvé ce qu'il fallait. »

Ce propos introduit un autre point que les participants ont rapporté au sujet de cette industrie. Il s'agit de son besoin particulier de rentabilité qui est nécessaire à la recherche

coûteuse dans ce domaine. En effet, pour différentes parties prenantes interrogées, l'impressionnante rentabilité de cette industrie est nécessaire pour encourager les investisseurs à financer de longues recherches coûteuses. Le représentant pharmaceutique no 3 nous expose sa vision des choses :

« (...) C'est une industrie qui a beaucoup plus de contraintes que les autres, qui est obligée de gagner de l'argent parce que sinon la recherche s'arrête et, et puis il n'y a plus rien et la production s'arrête, et qui en même temps subit des contraintes énormes. Moi, je dirais qu'aujourd'hui euh, si on sauve une personne, ben c'est bien, ça vaut le coup hein, vous voyez le laboratoire pour lequel je travaille, on a, on a un médicament qui, qui est extrêmement complexe et très cher, qui est indiqué dans les « ceptices ». Dans le « ceptice » c'est une réaction inflammatoire de tout l'organisme, ce qui fait que, sans ce médicament-là, on meurt, c'est simple hein, c'est ça, où l'on meurt. Alors un laboratoire qui est capable de fabriquer ce produit-là, ben voilà, je veux dire, à mon sens, ça, à mon sens, ça justifie, ça justifie que l'industrie continue. »

Voici également les paroles du médecin généraliste no 2 sur ce point :

« Il y a des marchés, il y a des pathologies, on les individualise, et on essaie d'y répondre mais oui, on essaie d'y répondre en prenant des améliorations mais on a une recherche, une recherche, je dirais, de haut niveau, et évidemment, il y a quand même, cet arrière plan, la comptabilité, ça coûte tellement cher de développer des médicaments. Enfin, quand on voit ce qui se passe avec les génériques, on peut dire que, il y a un moment, où bon! La recherche ... Elle est rentrée dans ses frais. »

Le médecin généraliste no 2 aborde vers la fin les médicaments génériques. Ce sujet a émergé avec celui de la recherche dans l'industrie pharmaceutique et il a suscité beaucoup de questionnements chez différents participants. Il mérite que nous l'abordions pour mieux comprendre comment les parties prenantes perçoivent cette polémique au cœur de l'industrie pharmaceutique moderne.

Revenons au représentant pharmaceutique no 3 qui exposait précédemment son opinion quant à l'importance de la rentabilité de l'industrie pharmaceutique. En effet, ce dernier croit, comme d'autres participants, que les médicaments génériques sont dangereux pour limiter la rentabilité et la recherche des secteurs de l'industrie où on y effectue le développement de nouveaux produits, et plus particulièrement de molécules. Voici sa vision :

« Pouf, une fumisterie (*rires*) pour moi [les médicaments génériques sont] une énorme fumisterie parce que c'est des gens qui gagnent de l'argent largement autant que les laboratoires qui font les molécules princeps. Euh, sous prétexte de faire gagner quelques centimes d'euros par boîte. Peut-être qu'au bout du compte, ça fait un peu d'économie, mais c'est des parasites pour moi, c'est des parasites, c'est un gros problème, je, je ne sais pas quelle a été la position de l'industrie pharmaceutique, je pense qu'il serait beaucoup plus judicieux que les médicaments soient baissés d'une façon obligatoire après un certain temps, je ne suis pas sûre que l'industrie pharmaceutique est *clean* sur ce, sur ce truc-là, euh, mais bon, moi ça me paraîtrait la bonne solution (...). Donc, moi les génériques c'est, pour moi c'est de la fumisterie, ce n'est pas la bonne solution. »

Pour le patient no 7, les médicaments génériques sont suspects. « Je ne trouve pas ça normal [que les laboratoires] disent que [ces médicaments] c'est exactement les mêmes que ceux qui sont plus chers. », déclare-t-il.

Ces propos issus de quelques participants nous indiquent une opinion favorable quant à la rentabilité de l'industrie pharmaceutique, plus précisément quant à la profitabilité de ses compagnies qui effectuent de la recherche sur de nouvelles molécules. Les médicaments génériques ne seraient pas une bonne solution pour l'avancement des connaissances, ils diminueraient les fonds pour effectuer de nouvelles recherches et ils resteraient suspects.

Par ailleurs, certains participants croient que dans un environnement concurrentiel, les compagnies pharmaceutiques, qui au sein de l'industrie font de la recherche, devraient être moins contraintes. La psychologue no 7 s'exprime comme suit :

« (...) Ce qui se passe et ce que je regrette concernant les compagnies pharmaceutiques, actuellement on a la chasse aux gaspillages et je me dis que il y a eu peut-être des abus (...). C'est quand même les laboratoires avec leur argent pour faire de la recherche, donc même, si les médicaments, ce n'est pas parfait, parce qu'ils savent que les médicaments bon je veux dire qu'on prenne n'importe quoi, on n'obtient jamais tout ce qu'on veut et c'est ça en fait l'inconvénient. Donc, mais au moins, ils avaient l'avantage de pouvoir faire de la recherche et ce n'est pas maintenant avec les génériques vu le, parce qu'avec les génériques, c'est un médicament vraiment moins cher. Euh, je ne sais pas quel argent, ils vont consacrer à la recherche, bon, après tout, les laboratoires pharmaceutiques sont là pour faire de l'argent quoi (...). »

Sur ces paroles se termine la première section de la présentation des éléments du discours des parties prenantes que nous avons interrogées à propos de l'industrie pharmaceutiques, une partie du chapitre qui regroupait des thèmes liés à une vision positive

de l'industrie pharmaceutique. Nous avons ressorti quatre grands thèmes qui ont émergé dans le discours des participants, soit la nécessité de l'existence de l'industrie pharmaceutique, son rôle important dans la recherche scientifique, sa nature capitaliste basée avant tout sur sa volonté d'être altruiste et sur son besoin particulier de rentabilité. Dans la section suivante, nous traiterons plutôt de la vision négative qui a émergé dans le discours des participants.

5.2.2 Vision négative de l'industrie pharmaceutique

Contrairement à la vision positive de l'industrie pharmaceutique positive qui croit que ces profits doivent être élevés pour financer la recherche et que la nature de cette industrie est basée avant tout sur une vision philanthropique, la majorité des participants ont dit que celle-ci est une industrie commerciale ayant pour but principal de générer des profits. Le médecin généraliste no 7 nous fait part qu'« il y a des moments où on a l'impression que tous les coups sont permis. » En fait, ils ont été nombreux à dire que l'industrie pharmaceutique n'était pas plus sensible que n'importe quelle industrie, voire pire, et que ce qui importait restait de faire des profits. Les propos tenus par la psychologue no 1 se rallient à ceux du médecin généraliste no 7. « (...) Les laboratoires sont très très très présents euh pour vendre, pour vendre et que euh c'est pour ça que je dis qu'il y a beaucoup d'enjeux financiers euh et que c'est plutôt ça, je pense malheureusement qu'ils dominent, donc beaucoup d'enjeux financiers. », explique cette personne. Tandis que le psychiatre no 4 parle d'argent et de pouvoir, il déclare : « Je pense que l'industrie pharmaceutique se fait beaucoup d'argent (*rires*) sur le dos des patients, via les médecins, hein et qu'elle essaie toujours de canaliser le pouvoir quand même hein. C'est qu'ils ont le pouvoir (...). »

Pour le médecin généraliste no 6, l'industrie pharmaceutique n'est pas différente d'une autre industrie qui recherche à faire de l'argent, même si certains peuvent penser le contraire. Ses mots sont les suivants :

« (...) Pour moi les industries pharmaceutiques, ça doit faire de l'argent, point. Pour le reste, bon, si ça se soigne un petit peu tant mieux, mais le but ce n'est pas ça. C'est de récupérer des billets (*rires*) qui sont investis. Pour moi c'est ça hein, même si le discours euh, même si le discours est enveloppé euh, comment je dirais, de bases scientifiques médicales de recherche, d'intérêts, *etc.*, c'est très bien, mais à la limite la même chose est faite pour une automobile. Il y

a toujours un discours scientifique euh, vous avez des *airbags*, des *ABS*, *etc.* Mais le but c'est quoi, c'est de vendre. Ce n'est pas de soigner, ce n'est pas, par analogie, on pourrait dire ça, une voiture, c'est fait pour rouler à la base. Pourquoi faire plus vite ou rouler plus vite, pourquoi faire des accessoires? C'est la même chose pour les industries pharmaceutiques, on peut avoir une enveloppe mais la base, le noyau hein, c'est, c'est commercial. »

Du côté des représentants pharmaceutiques, on admet également que les profits sont le but majeur de leur industrie. Le discours du représentant pharmaceutique no 3 va en ce sens lorsqu'il avertit qu'« il ne faut pas être dupe, c'est vrai que si les laboratoires sont là, c'est pour faire de l'argent. »

Chez les consommateurs de cette industrie, les patients, on relève également cette position. « Ah l'industrie pharmaceutique alors euh, l'industrie pharmaceutique pour moi euh, au départ, c'est une, très bonne chose euh, le truc c'est que des fois, ils en font un petit peu trop euh, pas tous, mais au fait, il y a tellement de profit, c'est devenu tellement des géants industriels que ça, c'est tout ce que je réprime dans notre société. », mentionne le patient no 1.

De son côté, la psychologue no 2 avoue ne pas avoir une vision positive de l'industrie pharmaceutique et elle en mentionne les raisons :

« On ne peut pas faire sans elle, [l'industrie pharmaceutique] l'a bien compris euh. Non, je n'ai pas une vision positive de l'industrie pharmaceutique étant donné qu'on sait qu'elle amasse beaucoup d'argent, qu'elle fait des choix euh, des choix faciles pour gagner de l'argent, encore plus d'argent, qu'elle a beaucoup de médicaments, (...) [qu'elle] n'investit pas là où il faudrait aider un tout petit peu. Mais en ce qui concerne le VIH, on sait bien qu'il faut faire quelque chose... Non, je n'ai pas une vision positive de l'industrie pharmaceutique, mais en plus, j'ai bossé durant mes études durant l'été dans un laboratoire pharmaceutique (...). J'ai, j'ai bien vu qu'elle visait ses fins commerciales quoi, c'est du commerce. Ce n'est pas, ce n'est pas autre chose quoi, ce n'est que du commerce et, et le peu que j'ai vu, avec ce qu'ils produisent dans le monde, ils gagnent beaucoup, beaucoup d'argent quoi, énormément d'argent. Et les salariés de l'industrie pharmaceutique, quel que soit leur niveau, savent bien qu'il y a de l'argent : l'administrateur, le machin, le médecin, ils s'y intéressent à ces affaires financières... »

Pour d'autres parties prenantes interviewées, l'industrie pharmaceutique dépasse les bornes en voulant générer des profits faramineux. Par exemple, le psychiatre no 3 est offusqué par les boîtes de médicaments qui poussent à la surconsommation. Voici son raisonnement :

« Je dis ce que je pense comme ça vient, spontanément. Euh! Y a quelque chose que je n'apprécie pas, euh (...). Alors je prends un exemple tout bête, euh! Le conditionnement des médicaments. C'est pas toujours conditionnel, de façon, c'est pas identique comme je vous disais, donc vous des médicaments, on vous donne 14 comprimés, d'autre 28, d'autres 30, d'autres 7, d'autres, voilà. La difficulté, c'est quand on prescrit un traitement à un malade, mettons qu'il commence à être stabilisé, au départ, on le voit pour la première fois, on peut le voir toutes les semaines ou toutes les deux semaines ensuite, on va espacer. Vous lui prescrivez euh! Dans nos études, on ne met que les quantités suffisantes pour un mois, pour deux mois, pour trois mois. Quand on le met, lui met un mois, eh bien, il risque de ne pas avoir, selon le conditionnement (...) du médicament, pas la quantité suffisante pour un mois, pour au moins un mois, c'est trente jours, trente ou trente et un. Eh bien, c'est pas toujours le cas mais euh! Donc, ça oblige le malade à acheter, son pharmacien à délivrer des médicaments, parfois des boîtes, plus de ce qu'il faut, pour la durée. C'est un p'tit peu gênant, surtout que le problème quand on veut, on donne des médicaments, et on se rend compte en utilisant la posologie conseillée, efficace, qu'il n'est pas efficace. (...) Là, le malade ne se retrouve pas avec des boîtes, là, qui ont coûté cher, enfin c'est pas donné! Qui, je veux bien, on me dit, que ça va au tiers-monde, tout ça. Les pays du tiers-monde, enfin je n'en sais rien. Je trouve ça un peu dommage, et donc, j'ai l'impression qu'il y a une pression de l'industrie pharmaceutique, pour que, il y ait une différence.»

En effet, selon ces propos, les compagnies formant l'industrie pharmaceutique feraient par exprès de ne pas vendre certains médicaments en suivant la posologie des guides médicaux pour la prescription des médicaments. Ainsi, des millions de patients achèteraient plus de médicaments qu'il n'en faut, augmentant substantiellement leurs profits. Le patient no 8 confirme lui aussi qu'il est insatisfait pour les mêmes raisons. Il explique :

« (...) Je pense [que les laboratoires] essaient aussi de pas mal vendre leurs produits (...), enfin le contenu va être important, mais c'est pas la couleur des gélules ou le plastique qui va l'entourer qui va faire une différence. Je trouve qu'ils misent un peu trop sur ce genre de choses pour gagner un peu d'argent et ils devraient plus se concentrer sur (...) des capsules oranges avec une capsule dessus, point quoi. Nous, on voit quoi, c'est une plaquette avec les jours marquées dessus à côté et (...) ça change pas le traitement quoi. Le traitement sera le même que les capsules soient blanches ou vertes, ça sera pareil, moi je pense qu'ils se fient trop à ce qu'ils pourraient en tirer et pas forcément à essayer de trouver pour les personnes quoi. Ici c'est pris en charge (...), mais si c'était payant, je pense que j'y perdrais beaucoup quoi. Je pense que je verrai la différence. »

Le médecin généraliste no 1 va plus loin en affirmant que l'industrie pharmaceutique serait prête à tuer si c'était légal pour faire davantage de profits. Voici ses paroles :

« (...) Dans une gestion effectivement capitaliste, le but d'une industrie, c'est de générer des profits, des bénéfices, donc cette industrie, en fait, a comme support qui va vendre une marchandise est une marchandise qui est consommée par euh beaucoup. Au même titre qu'il y a des besoins euh en vêtements, qu'il peut avoir des besoins en thérapeutiques. Pour certains, je ne conteste pas leur légitimité, pour d'autres... Bon, ceci dit quel que soit le domaine euh, bon, il est légitime que effectivement, il y ait des produits, il est légitime de s'habiller hein, sinon, on aurait froid (*rires*), mais au-delà en fait euh, il y a, il y a une tendance, il faut quand même avoir conscience que euh, le but premier quand même d'une industrie pharmaceutique euh, c'est de générer des profits aux actionnaires. Hein, il ne faut pas se faire d'illusions là-dessus, c'est comme ça que je perçois l'industrie pharmaceutique, ils vendent un produit, en produit de santé, ce produit effectivement, il faut qu'il rapporte et donc (...), si l'industrie pharmaceutique n'avait pas effectivement de barrières et si la société ne met pas de barrières par X moyens, je pense que l'industrie pharmaceutique serait capable d'aller au-delà, peut-être. Même de fabriquer des choses qui tuent, du moment que ça rapporte. (...) Ils en arrivent même à mentir euh, ou à cacher des études qui prouvaient effectivement qu'un produit pouvait être dangereux. Euh, tout ça parce qu'effectivement, il faut que ça génère des profits. »

Il n'est pas étonnant par conséquent, que plusieurs participants aient rapporté qu'il fallait faire la part des choses dans le discours des compagnies pharmaceutiques. Le psychiatre no 5 dit en ses mots : « C'est une machine commerciale et qui, bien entendu, utilise des arguments commerciaux, également donc, c'est pour ça que je dis faire attention et prendre du recul par rapport, il y a que la pratique seule qui permet de prendre ce recul. » De plus, on vise principalement le discours des représentants pharmaceutiques. Les propos du médecin généraliste no 6 illustrent bien cette idée :

« Je crois qu'à la base le médecin reste quelqu'un qui essaie de soigner avec les connaissances qu'il en a, aussi claires soient-elle hein. De toute façon, le centre d'intérêt n'est pas le même, même si vous avez un discours proposé par les délégués médicaux qui viennent vous rendre visite hein, le médecin, son but, j'espère encore de nos jours, c'est, c'est soigner, soigner la personne qui est en face de lui euh, au mieux guérir euh, et le discours pharmaceutique, je dirais avant tout, c'est un intérêt commercial à mon avis, enfin, et ils ne s'en cacheraient pas, si vous leur posiez la question, parce que vous pourriez leur poser la question. »

La proposition du médecin généraliste no 6 est intéressante, car nous avons en effet interrogé les représentants pharmaceutiques eux-mêmes et ils ont répondu dans le même ordre d'idées. À titre d'exemple, le représentant pharmaceutique no 4 explique qu'« il y a quand même aussi euh une présentation je dirais (...) avec les éléments médicaux. (...) On

présente quand même des médicaments, (...) mais c'est vrai que, on présente quand même effectivement, quand même les bons côtés de nos médicaments en fait, ça c'est sûr. »

Par ailleurs, les représentants pharmaceutiques se désolent de la perception qu'ont les médecins, mais également la population en général face à eux. « (...) Je vous dis, quand on travaille dans l'industrie pharmaceutique, on a l'impression de vendre de la drogue, d'être *dealer*, des criminels pour certaines personnes alors que c'est, c'est, ce n'est pas ça du tout! », s'attriste le représentant pharmaceutique no 3.

Pourtant, du point de vue d'une majorité de médecins et de psychologues, cette perception négative concernant les représentants pharmaceutiques serait légitime. Pour eux, il faut pour sûr faire la part des choses dans leurs discours, mais pour certains, il faut carrément les éviter. Cette image négative viendrait du fait qu'il y a une pression de l'industrie pharmaceutique pour que les médecins prescrivent plus, car l'industrie pharmaceutique fait beaucoup d'argent via les médecins, selon les parties prenantes interrogées lors de cette recherche.

Ainsi, on rapporte que les représentants pharmaceutiques useraient de différentes stratégies pour obtenir une coopération plus facile avec les médecins, afin qu'ils prescrivent davantage de leurs médicaments. Allant de s'habiller plus sexy lorsqu'on est une représentante pharmaceutique et que l'on visite un médecin (propos rapporté par le médecin généraliste no 3) à attendre patiemment que le médecin ait dix minutes libres entre deux patients (propos rapportés par le médecin généraliste no 5), en passant par insister sur les risques suicidaires qu'entraîne la non prescription de certains médicaments aux enfants (propos rapportés par le psychiatre no 8), les stratégies des représentants pharmaceutiques seraient nombreuses. Elles seraient également peu appréciées des médecins qui les perçoivent comme une pression. Les cadeaux aux médecins de la part de compagnies pharmaceutiques sont aussi du nombre des stratégies dénotées dans le discours des parties prenantes interrogées. La psychologue no 1 raconte : « (...) Les médecins acceptent de prescrire aussi parce qu'en échange, ils vont avoir un moniteur, ils vont avoir un bon repas, donc c'est pris dans un système assez pervers euh par l'argent quoi et pour moi, [les laboratoires] sont, ils

sont un peu trop présents. » Ces stratégies exaspèrent bon nombre de médecins qui décident même de ne plus recevoir de représentants pharmaceutiques. Le médecin généraliste no 5 s'insurge :

« Moi, l'industrie pharmaceutique, c'est vraiment pas tout à fait l'ennemi mais c'est la visite médicale qui est l'ennemi, c'est l'industrie telle qu'elle existe, quand on voit un délégué médical, et quand on voit la Haute Autorité en France, qui demande maintenant au visiteurs médicaux de transmettre les informations médicales. C'est une honte totale. Quand on voit par exemple, le cancer de la prostate, puisque c'est le sujet de débat à l'heure actuelle, euh, quand on voit sur le cancer de la prostate, que l'Association française d'urologie est d'accord avec l'Association américaine d'urologie, pour faire un dépistage précoce du cancer de la prostate et que ces associations bien entendu sont, financées largement par, largement financés par l'industrie qui vend des ampoules à 1000 euros l'ampoule pour traiter les cancers de la prostate précoce euh, ou euh, le tout avec des mutilations importantes pour les gens, alors même que la ANAS, qui est l'Agence Nationale d'Accréditation de Santé dit que, il n'est pas question de faire un dépistage du cancer de la prostate chez l'homme bien portant quel qu'il soit à tout venant. Euh! Et que, on va demander la Haute Autorité de Santé dont fait partie la ANAS, de diffuser les informations médicales, concernant le cancer de la prostate, par des délégués médicaux qui vendront eux-mêmes les médicaments pour faire traiter les cancers de la prostate, on se dit qu'on va, quand même quelque part, on est tombé sur la tête, et donc l'industrie pharmaceutique, ben pour moi c'est une catastrophe. Et je vois bien sur les antidépresseurs, ils sont, à mon avis, hautement responsables de la surutilisation de ces produits, et comme pour tous les produits, c'est évident. Je ne reçois plus de délégués médicaux là. Je les recevais jusqu'à il y a encore six mois, et puis, j'ai décidé d'arrêter, je ne suis jamais allé en week-end, je ne me suis jamais fait payer quoi que ce soit, par un laboratoire, euh! Et les quelques stylos que j'ai, je les regrette à chaque fois que je les tripote (*rires*). Voilà où j'en suis. »

À une extrême, le médecin généraliste no 9 rapporte haïr les représentants pharmaceutiques qu'il considère comme des commerçants. Lorsque la question à propos de sa perception de l'industrie pharmaceutique lui est posée, il répond :

« Ça commence avec Adolf qui ne les a pas tous supprimés, j'espère que vous en faites pas partie (*rires*), il n'a pas fini son boulot cet homme. Je suis désolé, non, j'ai horreur du commerce, des commerçants, toute, toute cette planète hyper commerçante qui nous fout dans la merde jusqu'aux oreilles. Non, je ne veux plus rien des commerçants. Vous n'êtes pas obligé de dire oui, c'est mon opinion personnelle, je hais les commerçants. Simplement, je pense qu'ils bousillent le système, ils bousillent le système et puis (...), ils ont gagné et c'est dommage, bon. »

Il n'est donc pas étonnant que différents participants considèrent que l'industrie pharmaceutique soit de moins en moins partenaire avec les médecins et par ailleurs d'aucune manière avec plusieurs autres intervenants en santé, tels que les psychologues. Les médecins sont les premiers à le décrier, comme le médecin généraliste no 2 :

« (...) Et pis vis-à-vis de nous, les médecins, on a l'impression [que les laboratoires] sont de moins en moins partenaires. De plus en plus, de plus en plus ouais... Enfin, un laboratoire ne va pas vous parler de psychothérapie! Alors qu'ils savent très bien qu'il y a des cas qui ne relèvent pas du traitement quoi! Donc, tout est présenté sous l'angle de l'efficacité médicamenteuse de, de pour ainsi dire, de toutes les pathologies mentales! On ne parle jamais d'abord psychologues! Thérapie psychologique quoi! »

D'ailleurs, cette ignorance volontaire quant aux thérapeutiques non médicamenteuses est également relevée par la psychologue no 1. Elle raconte :

« (...) Par expérience euh, j'ai souvent observé que [les laboratoires] ne faisait pas référence par exemple aux psychologues, les laboratoires et je, je pense, je ne sais pas par rapport aux antidépresseurs, mais je pense au traitement au groupe PAC (...). C'est un programme de prise en charge de patients qui souffrent de schizophrénie avec leur famille et donc, c'est à base de cassettes où la première cassette traite de « découvrir la maladie, parler de la maladie et puis accepter le traitement », donc c'est un outil qui est visionné avec le patient et sa famille, puis qui donne lieu à une discussion après et euh, sur cette cassette là, ce qui est assez symptomatique c'est qu'à la fin tous les personnels étaient remerciés, toute l'équipe soignante où n'apparaissent pas les psychologues. Alors, voilà, moi, j'avais, quand le laboratoire, le laboratoire qui fait ça aussi pour vendre derrière ça du *Risperdal* euh, il présentait ça euh, j'avais fait cette remarque-là quoi, donc effectivement en tant que psychologue, on leur fera pas vendre de médicaments. Donc, je ne pense pas qu'il reconnaisse la place de la psychothérapie dès lors que les psychologues n'apparaissent pas, ça pose question, ça pose question (...). Leurs collaborateurs directs, lorsqu'ils me parlent de psychothérapie, lorsqu'ils en parlent, c'est en référence uniquement aux médecins et les médecins qui font de la psychothérapie en voyant les gens une fois par mois (...). »

D'autres thérapeutiques, tel que les produits naturels, sont aussi relevées. Par exemple, le patient no 10 qui a déjà consommé des antidépresseurs en voudraient des plus naturels, ce que prescrivent peu les médecins, car ils sont rarement proposés par des représentants pharmaceutiques, étant des traitements qui n'exigent pas de prescription médicale. Voici une citation de ce patient : « Il faudrait des antidépresseurs plus naturels. (...) Je suis pour les médicaments naturels, parce que j'ai remarqué que sur moi, ça me convenait énormément, très bien, voilà et que notre corps n'a pas besoin de tous ces produits chimiques (...). »

Toutefois, ce n'est pas seulement à travers les représentants pharmaceutiques que l'industrie pharmaceutique tente d'influencer les médecins à prescrire davantage. Il existe aussi la publicité, dénotent les participants. Le psychiatre no 4 expose sa réflexion à ce sujet :

« [Des publicités de médicaments], oui dans toutes les revues, mais on en voit beaucoup plus loin, sur le marché aussi, c'est plus actuellement le *Séroplex (rires)*, ils mettent la gomme (...). Le problème, c'est que malgré nous, la publicité, tout ce commercial, ça vient à nous, bah si ça ne marcherait pas, ils ne le feraient pas, hum, si ça ne marcherait pas, ils ne le feraient pas hein, on a beau être critique, mais on tombe aussi dedans hein? »

À lire tous ces éléments du discours de nos participants à l'étude, nous pouvons envisager l'industrie pharmaceutique comme une industrie qui met de la pression sur les médecins afin qu'ils prescrivent davantage, car l'industrie pharmaceutique fait beaucoup d'argent via les médecins. Encore, nous pourrions dire qu'il s'agit de stratégies de marketing musclées, mais il semble que les parties prenantes de cette industrie qui ont été interviewées trouvent ces discours davantage abusifs. On rapporte des stratégies d'ignorance volontaire de traitements efficaces et d'intervenants clés non médecins dans le soin de différentes maladies. On mentionne des stratégies de pots-de-vin (cadeaux de moniteurs, de repas, *etc.*), de séduction (représentantes pharmaceutiques sexy), d'usure (attente du médecin sans prise de rendez-vous) et de peur (insister sur les risques suicidaires si un enfant ne prend pas un médicament donné). Aussi, on note des stratégies publicitaires de masse (affichage publicitaire de plus en plus important dans les revues médicales).

Ce n'est pas tout, car certains participants s'inquiètent davantage, comme le médecin généraliste no 1 qui croit que l'industrie pharmaceutique est en train de fabriquer des médecins sur mesure. En fait, il ressort de nos interviews un autre thème important : les médecins, les patients et les psychologues deviennent de plus en plus méfiants envers l'industrie pharmaceutique qu'ils perçoivent davantage négativement qu'auparavant. Les représentants pharmaceutiques eux-mêmes avouent ressentir cet effet sur eux. Pour le psychiatre no 2, il ne faut pas être naïf :

« [Les représentants pharmaceutiques] récitent leurs leçons qu'ils apprennent à l'école, ils sont efficaces et rapides et je ne sais pas trop quoi, eux, ils font leur promotion d'après leur chiffre de ventes, ils ont à me convaincre, à m'apporter de l'information, comme la semaine

dernière, oui. Moi cette semaine, j'ai eu quelqu'un justement qui vient parler de leurs produits et je suis allé sur Internet et d'après un article de l'Université Laval (...) sur le diabète, il a été financé par *Johnson* et l'article à la conclusion disait qu'il était favorable (...). »

La méfiance du psychiatre no 2 va même le pousser à vérifier sur l'Internet les informations apportées par les représentants pharmaceutiques venant le visiter. Il mentionne en dernier que la recherche utilisée par le représentant pharmaceutique n'avait pas été subventionnée par un organisme indépendant, mais bien par une compagnie pharmaceutique (*Johnson & Johnson – Health Care Products & Pharmaceuticals*), ce qui apparaît amoindrir la validité de l'étude, selon lui. Internet est d'ailleurs un outil puissant pour rechercher de l'information qui est disponible pour tous et permet aux médecins, comme le psychiatre no 2 de valider l'information. Ce dernier se désole aussi des changements d'intérêts rapides des compagnies pharmaceutiques face à leurs médicaments qui perdent leurs brevets après un certain nombre d'années. Pour lui, il semble clair que tant que ces médicaments ne peuvent pas être reproduits en génériques, les représentants pharmaceutiques continueront de les vanter. Ensuite, il y en aura un autre qu'ils vanteront pour remplacer l'ancien sans pour autant que celui-ci soit réellement plus efficace, selon lui. Citons une partie de son discours pour mieux comprendre cette idée partagée par d'autres participants.

« Pour moi, c'est du commerce (*rires*) notamment dans le cas des antidépresseurs (...). Je crois que la majorité d'entre eux deviennent dans le domaine public, on dit des génériques. Il n'y a pas longtemps, [les représentants pharmaceutiques] venaient nous voir et après quelques jours, lorsque ça passe dans le domaine public, ils ne viennent plus nous voir. Donc, ça veut dire lorsqu'ils viennent, s'ils prescrivent par exemple le *Prozac* (...), qui est tombé dans le domaine public sous forme générique, maintenant quand ils viennent, ils nous parlent du *Zyprexa*, ils nous parlent d'autres produits. Ils nous parlent une phrase de temps en temps hein, un peu de *Prozac*, il y en a qui ne nous en parle pas du tout hein, donc comment on peut faire confiance à ces personnes-là, là. Ils nous parlent plus, hein. Il y a une rigolote qui nous est tombée encore il y a quelques temps; donc ils viennent encore, le *Deroxat* vient de sortir, ils viennent, mais les autres, aucun ne vient, ils ne viennent plus, ça ne les intéresse pas au niveau financier. Moi ça me désole ça. Si leur produit est vraiment efficace, ils doivent en parler, hum. Donc c'est ça, là cet antidépresseur, comment il s'appelle, le, le *Décodex*, un médicament efficace. Il commence à être vieux. Il est dans le domaine public depuis plusieurs années pourtant [il] peut être un anti-psychotique efficace, mais on nous en parle jamais. Donc, euh (*rires*), les compagnies pharmaceutiques, leur monnaie court et c'est tout. »

En outre, nous pourrions renchérir cette idée avec le discours du médecin généraliste no 8 qui va dans le même sens :

« On voit bien que l'évolution cardiologique par rapport à voilà 25 ans, il y a des choses qu'on ne voit plus hein donc euh, effectivement, là, on ne peut pas leur taper sur le dos à longueur de semaine et d'année, bon. Il faut avoir une certaine lecture, pour avoir un aspect assez critique par rapport à leur message, c'est tout. Et tout n'est pas bon dans ce qu'ils disent. Oh, il y a des, il y a bon, des critères comparatifs entre certains produits qui finalement ont strictement la même, les mêmes capacités. Ce sont strictement les mêmes molécules alors bonnes. Alors qu'il y en ait un qui agisse plus vite d'un quart d'heure par rapport à l'autre, quel intérêt scientifique à mettre ça. À mon avis, il y en n'a pas (...). »

Ainsi, cette méfiance de plus en plus grande face à l'industrie pharmaceutique apporte un autre thème important qui a émergé de notre analyse de discours. Il existe une argumentation scientifique plus grande des compagnies pharmaceutiques pour entraîner les médecins à prescrire davantage.

En effet, les représentants pharmaceutiques ne peuvent plus seulement présenter les produits qu'ils apportent avec eux et donner quelques échantillons. Les derniers scandales n'aidant pas, les médecins ne donnent plus leur confiance *a priori* à l'industrie pharmaceutique, comme c'était le cas il y a encore une quinzaine d'années. Avec des erreurs importantes sur les groupes d'essais comme le *Vioxx*, un anti-inflammatoire proscrit depuis qu'il a entraîné la mort de plusieurs patients, les médias scrutent attentivement les erreurs de cette industrie et ils les mettent en parallèle avec leur rentabilité. L'image de l'industrie en est ternie.

Les médecins, mais aussi d'autres professionnels de la santé, et les patients, pour plusieurs, se méfient dorénavant des essais cliniques subventionnés par les compagnies pharmaceutiques et ils ne voient plus les représentants pharmaceutiques comme des informateurs, voire des formateurs, mais comme des vendeurs. Le patient no 5 nous fait part de son appréhension quant aux médicaments : « (...) Ce que je sais, c'est qu'ils mettent des médicaments sur le marché qu'on prend pendant des années et après tant d'années, on apprend que le médicament était nocif, pouvait déclencher des choses en chaîne pendant des années. C'est vrai qu'à quelque part ça fait un peu peur! »

Pour la psychologue no 6, il est clair que certains essais cliniques peuvent être problématiques, voilà ce qu'elle en pense :

« Alors, l'industrie pharmaceutique, c'est quelqu'un qui fait la promotion de son produit et qui va essayer de le vendre par tous les moyens en essayant de faire des études de marché et en faisant des études de laboratoire avec des, des groupes placebo comme on dit. Donc, (...) ça peut être très litigieux en fait comme type d'étude parce que pour démontrer qu'il y a 80 % de la population sur qui ça fait effet... (...) Donc euh... Disons qu'un laboratoire qui va faire juste un essai pour une pommade, ça me, je ne, ça me gêne peut-être moins qu'un laboratoire qui va faire une étude sur les antidépresseurs. Ça voudra dire qu'ils auront essayé le produit sur plusieurs personnes et que dans cette étude-là, il va y avoir des personnes qui vont avoir souffert de ça, parce que les personnes qui vont faire partie du groupe placebo qui ont eu les encouragements mais pas les médicaments, si elles s'en sont pas si bien sorties (...). Moi, je n'ai pas une bonne image des laboratoires pharmaceutiques. Pour moi, ce sont des gens qui veulent vendre leurs produits et avant tout, ce sont des commerciaux plus que des, plus que des gens qui ont envie de faire, peut-être qu'ils ont envie de faire avancer les choses pour les patients, mais c'est avant tout le commerce quoi, avant toute chose, je pense que c'est le commerce, ouais. »

Précisons que la psychologue no 6 a une mauvaise opinion de l'industrie pharmaceutique, car elle trouve incorrect l'utilisation de cobayes dans des groupes contrôles avec placebo. Elle n'est pas la seule d'ailleurs à se questionner sur cette façon de faire, plutôt polémique. Pour elle, c'est jouer avec l'espoir des gens. Elle ajoute à ce sujet :

« On va leur avoir dit quand on leur a donné [les médicaments] et en fait, on ne leur a pas donné donc euh, c'est la malhonnêteté là-dedans quoi, qui me vient. Surtout que ces études à chaque fois, il y a toujours un groupe qui va pas avoir les bons traitements ou pas les encouragements. On ne va pas leur dire de la même façon, donc ils vont réagir différemment, c'est le fait de se servir des gens pour faire, pour poser des hypothèses et après infirmer ou pas, c'est jouer de tout ça quoi. Je pense qu'un laboratoire de toute façon, forcément, va forcément passer par des choses comme ça pour après faire vendre leurs produits. »

En outre, la polémique sur le SIDA en Afrique reste une tâche importante sur la réputation de l'industrie pharmaceutique que bon nombre de parties prenantes ne sont pas prêtes d'oublier, tel le représentant pharmaceutique no 2 qui exprime ainsi sa pensée :

« (...) Il y a le côté négatif entre guillemets euh (...), je ne citerai pas de nom mais c'est évident que, ce qui s'est passé en Afrique du Sud avec les génériques par exemple sur le SIDA, on peut effectivement aujourd'hui se poser la question euh quelles sont leurs intentions, ce qui me semble effectivement des intentions ruinables. Tous les labos ne sont pas comme ça euh, ça fait partie effectivement du côté libéral euh, du côté libéral euh des laboratoires et n'empêche que ça, c'est aussi la mauvaise face, j'approuve les labos dans ce sens-là. »

Le médecin généraliste no 7 évoque aussi au passage ce sujet litigieux, mais va plus loin en parlant du Brésil. Il affirme :

« (...) C'est plutôt ça le problème, je pense [que les laboratoires] ne jouent pas trop le jeu au niveau des, de l'Afrique ou des pays émergents dans certaines pathologies mais encore, on sait bien ce qu'on veut nous dire donc je reste prudent par rapport à ça, par rapport à tout ça. Mais c'est vrai que moi, je suis allé au Brésil cet été euh, car j'ai vu le prix [d'un médicament], c'est inadmissible quelque part, pour trois personnes, j'en avais pour 300 € pour 15 jours ou trois semaines donc euh, il y a quelque chose qui ne tourne pas rond. Donc euh, je ne vois pas effectivement comment les gens qui habitent là-bas qui sont malades peuvent se soigner avec ce genre de médicaments. »

Ainsi, les représentants pharmaceutiques, mais aussi les publicités dans les revues médicales, devraient se munir d'un discours plus scientifique, plus impartial, plus objectif, lorsqu'ils s'adressent aux professionnels de la santé, rapportent les participants. Le psychiatre no 3 admet qu'il considère les représentants médicaux comme ayant une faible formation médicale et qu'il apprécie lorsqu'ils n'essaient pas de le convaincre à tout prix et lorsqu'ils sont plus nuancés. Par exemple, lorsqu'ils reconnaissent les effets positifs de produits concurrents et admettent aussi les côtés négatifs de leurs produits. Pour lui, les références des études doivent être claires et si elles ont été financées par des compagnies pharmaceutiques, elles doivent être indiquées sans avoir besoin de les chercher. Sinon, les médecins risquent de boudier massivement les représentants pharmaceutiques et les publicités, comme le médecin généraliste no 5, coupant les compagnies de leurs stratégies principalement utilisées jusqu'à maintenant. D'ailleurs, tout comme lui, des centaines de professionnels se rangent aux côtés d'organismes indépendants comme le *Formindep*. Laissons le médecin généraliste no 5 expliquer ce que c'est :

« (...) Je suis membre du *Formindep* euh, qui est une association de médecins et de patients, donc, qui a signé l'ancien appel, qui de, on est 600 ou 700 à avoir signé cet appel, euh, pour une formation médicale indépendante, où on élimine toute idée de, de comment dire, de conflit d'intérêts. Et dans la mesure du possible évidemment, il, *Formindep* a mis en place un truc qui est intéressant qui s'appelle la « Grille », qui est une grille d'évaluation de formation médicale, des situations, euh, qui est téléchargeable sur le site, c'est facile à trouver. »

Après quelques recherches sur le *Formindep*, il est facile de constater que ce regroupement prend de l'ampleur et qu'il a pour objectif de contrôler l'influence de l'industrie pharmaceutique sur les professionnels de la santé, notamment les médecins. Un forum permet aux membres de communiquer les dernières inquiétudes quant à l'impartialité d'une compagnie pharmaceutique dans une subvention de recherche, par exemple, et ainsi

orienter les membres vers des recherches plus neutres. Cela peut même amener un appel au boycott de certaines compagnies ou organismes. Ce mécanisme de surveillance volontaire est dans la même lignée qu'un Ordre professionnel (protection du public) et qu'une association professionnelle (protection de ses membres) à la fois. Il existe différents outils, telle qu'une grille (mentionnée par le médecin généraliste no 5) qui permet d'analyser plus objectivement les actes de l'industrie pharmaceutique et les actes professionnels, principalement la formation. Ce regroupement n'a pas de portée légale, mais son pouvoir informel est de plus en plus grand, ainsi que sa légitimité. Le contexte est, en toute probabilité, idéal pour de tels regroupements, puisqu'un autre thème qui est ressorti du discours des parties prenantes interrogées est le problème de partialité des médecins et professeurs subventionnés par l'industrie pharmaceutique. En fait, bon nombre de chercheurs, médecins ou autres professionnels possèdent des chairs de recherches dépendantes des bourses octroyées par des compagnies pharmaceutiques. On peut s'en réjouir en y voyant un partenariat entre l'industrie pharmaceutique et le corps médical, comme le représentant pharmaceutique no 4 l'indique, mais on peut s'en inquiéter et appeler à la critique comme le psychiatre no 9 le fait. Voici ses paroles :

« Les professeurs d'université de plus en plus (...), leurs discours, euh, passent par l'industrie pharmaceutique, hein? (...) Ce qui pose le problème de l'indépendance par rapport à l'industrie pharmaceutique, ça c'est clair, c'est un problème qui doit se poser, qui ne doit pas être occulté encore une fois. (...) Donc encore une fois, je crois que c'est à chacun d'avoir un discernement par rapport à ça, il y a plein d'ouvrages euh, qu'on peut consulter en toute indépendance, donc à chacun de se faire sa propre idée clairement (...). Il faut prendre de la distance hein et rester dans une indépendance d'esprit. »

La recherche d'une information juste est un défi en soi, tel que le rapporte le médecin généraliste no 6. Pour lui, certaines revues scientifiques, comme la revue « Prescrire », sont fiables. Il décrit cette dernière comme « une des rares » qui « a des associations avec d'autres revues dans le monde, qui n'a pas de sponsors commerciaux » et « qui édite toujours de bonnes études sur les médicaments. » Pour ce médecin, « on arrive quand même à avoir une information, mais il faut aller la chercher. »

Il n'en reste pas moins que la plupart des professionnels de la santé et des patients ignorent l'existence de regroupements comme le *Formindep* et s'inquiètent du manque

d'indépendance et de critique des médecins quant aux compagnies pharmaceutiques. Cet autre thème émerge du discours de plusieurs participants. C'est le cas du médecin généraliste no 1 qui croit que les médecins, plus particulièrement ses collègues généralistes, manquent d'indépendance et de critique face aux informations colportées par l'industrie pharmaceutique. Dans une conjoncture où les médecins disposent de moins de temps pour s'informer, car il existe une pénurie de médecins, notamment de spécialistes, les médecins généralistes traitent davantage tout en ayant moins de temps de traiter des pathologies qu'ils réfèrent auparavant à des spécialistes. Ainsi, pour certains, ils n'ont guère d'autre choix que de faire confiance aux informations apportées en quelques minutes par un représentant pharmaceutique pour prescrire de nouveaux médicaments.

Certains participants croient aussi que la médication produite par l'industrie pharmaceutique est une réponse négative à une souffrance humaine normale inhérente à son existence. Le patient no 5 explique son point de vue sur ce thème ayant émergé du discours de différents participants :

« Mais on n'en a besoin [des médicaments], on est un pays de consommation de médicaments intensif je dirais. Donc euh, on ne peut pas s'en passer... on en prend beaucoup parce que les gens vont mal... (...) Vous savez, dès que vous regardez la télé, vous voyez de la publicité pour les médicaments en vente libre, vous prenez tel médicament pour le nez qui brûle, les gens ont peut-être tendance à être influencés par ce fait-là, en disant : « Tiens, je vais aller consulter mon médecin. » Vous prenez une visite, je prends ce médicament et ça va se passer tout seul... (...) Mais les gens ne peuvent pas s'en passer, actuellement non, il faut faire avec... (...) « Ah, j'ai un peu mal à la tête. » Tu attends un peu voir si tu as vraiment besoin d'un médicament (...). Après ce n'est plus rien, quand ils prennent des antibiotiques, maintenant ils disent que les antibiotiques, même si vous avez une grippe, ce n'est pas une obligation. (...) Il faut que leur corps travaille. (...) On a tendance à appeler le médecin, les médicaments, tout le kit pour essayer de calmer les douleurs. Le corps ne travaille pas assez par lui-même. (...) On n'en avait peut-être moins à l'époque de nos parents et ils n'étaient pas plus malades que nous pour autant... »

Pour sa part, le psychiatre no 6 va dans un sens similaire et parle même d'un marché :

« (...) Il y a tout un marché, tout un marché très lucratif parce que l'illusion du médicament miracle par rapport au mal-être et aux difficultés de vivre, c'est quand même certainement très fort, alors il faut hésiter. Il y a certainement aussi une tendance à considérer toutes difficultés à vivre comme forcément pathologiques, d'où la tendance des laboratoires d'aller dans ce sens. C'est-à-dire vous n'allez pas bien, vous prenez des médicaments. Ce n'est pas de cette façon-là, je crois à mon avis, qui va aider durablement et véritablement les gens en

souffrance. Toute souffrance n'est pas forcément pathologique dans le sens médical du terme et ne nécessite pas nécessairement une médication pharmacologique. Ça peut être parfois un temps de maturation, un temps, temps nécessaire de réflexion, donc pas forcément se précipiter sur le symptôme pour le supprimer et se cacher de tout ce qui est en arrière-plan, justement l'origine de l'apparition du symptôme. Donc, le médicament peut présenter ce risque de soulager le symptôme et de couper court à toute élaboration d'une demande qui pourrait amener à des problèmes plus anciens, plus profonds, plus difficiles à aborder, ça c'est sûr. »

Quoiqu'il en soit, il semble évident dans la tête de plusieurs participants que l'industrie pharmaceutique travaille à modifier la nosologie pour accroître ses ventes de médicaments. Cela revient à dire que l'industrie pharmaceutique divise des créneaux de marché selon les pathologies en fonction des profits possibles, ce qui devient un autre thème soulevé lors de l'analyse du discours des participants.

Par exemple, dans le cas de psychotropes, scinder un trouble psychologique en deux troubles psychologiques revient à la possibilité de vendre deux médicaments différents, et la possibilité d'un nouveau à un prix plus élevé. Si l'on prend le cas des troubles de la personnalité par exemple. Auparavant, dans des versions antérieures du *Diagnostic and Statistical Manual* en psychiatrie, il existait trois types de troubles : la personnalité névrotique, limite et psychotique. Maintenant, il existe onze types de troubles de personnalité et il y en aura probablement davantage dans la prochaine nouvelle édition de ce manuel de référence diagnostique si la tendance se maintient.

Le médecin généraliste no 6 mentionne qu'il faut être conscient de cela. Ce qui l'intéresse ce sont « des médicaments qui apportent une nouveauté » et non « pas simplement des médicaments qui viennent occuper un créneau commercial », car « il y en a beaucoup comme ça », souligne-t-il. De son côté, le représentant pharmaceutique no 5 mentionne :

« Je pense qu'il y a des maladies qui sont bien prises en charge et moi, mon côté critique, me ferait dire qu'il y en a d'autres qui ne le sont peut-être pas assez. Donc, je pense que l'industrie pharmaceutique est très présente, peut-être trop présente pour certaines pathologies mais pas assez pour d'autres. C'est toujours, comment dire, la notion de profit, de rentabilité. »

Ce dernier ajoute qu'il existe une sectorisation des variantes de la dépression au profit d'un marketing des antidépresseurs.

En dépit de tout ce qui peut être dit de négatif sur l'industrie pharmaceutique, une bonne proportion de représentants pharmaceutiques interrogés soutiennent que leur industrie est « malmenée du point de vue image » et qu'au contraire, « elle veut aider les gens » (représentant pharmaceutique no 1). Même écho chez le représentant pharmaceutique no 3 qui avance que l'industrie pharmaceutique possède une éthique importante et qu'elle ne prend pas les gens comme des produits, qu'elle les considère plus que cela.

Malgré ce qu'en disent la plupart des représentants pharmaceutiques face à leur industrie, les thèmes qui ressortent du discours des parties prenantes de l'industrie pharmaceutiques interrogées sont davantage des idées négatives souvent empreintes d'inquiétude et de sarcasme. À maintes reprises lors des interviews, les timbres de voix des personnes démontraient également de la colère et de la déception face à cette industrie. Pour plusieurs, il existe donc une nécessité de contrôle de l'industrie pharmaceutique par la société. Il s'agit du dernier thème qui a émergé de notre analyse. Par exemple, le médecin généraliste no 1 parle plutôt de lui mettre un frein, car elle serait capable de tout pour générer des profits plus importants, tandis que le médecin généraliste no 4 parle de mettre cette industrie sous surveillance. La psychologue no 6 fait partie des personnes qui sont inquiètes des comportements de cette industrie : « Il y a forcément de la malhonnêteté [dans l'industrie pharmaceutique]. Qu'est-ce qui pourrait faire que ça change? Euh, peut-être que si la loi avait plus, s'il y avait plus de législation, parce que quand même, on peut faire des bonnes choses aussi avec la loi en la respectant. » Enfin, cette nécessité de contrôle part du fait que l'industrie pharmaceutique a une trop grande liberté, qu'elle peut être trop plastique et qu'elle fait souvent des choix basés sur une logique uniquement mercantile, comme le souligne la psychologue no 2.

Pour conclure, nous tenons à rappeler l'importance du modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997) présenté en début de chapitre. En effet, en comprenant quelle sorte de parties prenantes les agents interviewés sont, nous comprenons davantage le rôle de chacune d'entre elles, mais peut-être leurs positions respectives nous éclairent-elles aussi sur la teneur de leur discours, que nous venons de faire ressortir. Rappelons en effet que notre recherche a pour objectif l'étude du discours de différents groupes de parties prenantes au sujet de l'industrie

pharmaceutique, c'est-à-dire la découverte et l'étude de leurs opinions, leurs perceptions et leurs croyances, dans le but de savoir si ce discours légitime ou délégitime l'industrie pharmaceutique et, le cas échéant, de quelle façon.

Aussi, c'est ici que les propos de Suchman (1995) prennent tout leur sens. En effet, il est crucial de comprendre les types de légitimité si nous voulons juger de la légitimité de l'industrie pharmaceutique, selon les éléments du discours des parties prenantes interrogées. Pour Suchman (1995), les légitimités pragmatique, morale et cognitive sont touchées par tous les types d'organisation. Les parties prenantes rencontrées dans le cadre de cette recherche discutent sur les trois sortes de légitimités. Le chapitre suivant, notamment, cherche à savoir si une ou l'autre est davantage favorisée dans le discours des parties prenantes. Aussi, il discute de tous les résultats obtenus et présentés précédemment.

5.3 L'industrie pharmaceutique face à sa légitimité

Dans cette dernière section, nous abordons l'industrie pharmaceutique face à ses légitimités pragmatique, morale et cognitive et face à ses parties prenantes. Nous cherchons à répondre à notre deuxième question de recherche : « Quels éléments de ces perceptions des parties prenantes contribuent à sa légitimité et lesquels vont dans un sens opposé à la légitimité de l'industrie? »

Aussi, rappelons que l'objectif de ce mémoire consiste à saisir, se servant des éléments du discours de cinq groupes de parties prenantes, comment celles-ci perçoivent l'industrie pharmaceutique et si elles la légitiment, ou non. Notre raisonnement, dans ce chapitre, pousse la logique à chercher quels types de légitimité est davantage affectée en fonction des thèmes qui ont été abordés par les interviewés.

Pour ce faire, cette partie s'intéresse aux interrelations entre l'industrie pharmaceutique et les légitimités pragmatique, morale et cognitive telles que définies par Suchman (1995). Aussi, avant toute chose, afin de se recentrer sur notre objet d'étude,

reconsidérons la définition de la légitimité que nous avons choisie précédemment (Suchman, 1995).

« La légitimité est une perception généralisée que les actions d'une organisation sont désirables, convenables ou appropriées dans un système socialement construit de norme, valeurs, croyances et définitions (p.574). »

Suite à la présentation des résultats, nous avons pu constater que l'industrie pharmaceutique vit une crise de légitimité. À maints égards, nous constatons que la réputation jadis éclatante de cette industrie s'est ternie, que son image n'est plus aussi valorisée et qu'elle est en phase de délégitimation depuis de nombreuses années. C'est, du moins, ce que le discours des parties prenantes interrogées nous révèle. Cependant, nous avons également présenté des éléments des discours qui démontrent que l'industrie pharmaceutique, à certains égards, même si sa réputation est affectée, reste légitime.

Les sections qui suivent présentent les thèmes présentés dans le chapitre précédant en fonction des types de légitimité, et en fonction de la vision positive ou négative qu'en ont eu les parties prenantes interrogées. Avant de débiter l'analyse discursive, que nous séparons suivant les trois types de légitimité de Suchman (1995), examinons le tableau 5.7, qui expose une vision globale des thèmes abordés par les sujets par rapport aux types de légitimité de Suchman (1995). Dans ce tableau, nous avons classé les thèmes selon qu'ils nous apparaissaient être liés à la légitimité soit pragmatique, soit morale, soit cognitive. Pour en arriver à ces conclusions, nous nous sommes basé sur les définitions de ces légitimités par Suchman (1995), sur lesquelles nous nous sommes penchés dans le chapitre premier. Nous invitons le lecteur à s'y référer de nouveau.

Tableau 5.7 : Les thèmes ayant servi à l'analyse du discours des parties prenantes en fonction du type de légitimité de Suchman (1995).

Thèmes/idées récurrents(es) abordés(es)	T*	Types de légitimité		
		Cognitive	Morale	Pragmatique
<i>Vision positive</i>				
<i>Nécessité de l'existence de l'industrie pharmaceutique.</i>	30	x		
<i>Rôle important de l'industrie pharmaceutique dans la recherche.</i>	19	x	x	
<i>Les compagnies pharmaceutiques développent des médicaments pour aider la souffrance des gens.</i>	9			x
<i>Besoin de rentabilité des compagnies pharmaceutiques, car médicaments chers à développer.</i>	8		x	
<i>Vision négative</i>				
<i>L'industrie pharmaceutique est une industrie commerciale ayant pour but majeur de générer des profits.</i>	31	x	x	
<i>Faire la part des choses dans le discours des compagnies pharmaceutiques.</i>	21	x		
<i>L'industrie pharmaceutique fait beaucoup d'argent via les médecins.</i>	16	x		
<i>Pression de l'industrie pharmaceutique pour que les médecins prescrivent plus.</i>	14		x	
<i>Les médecins, les patients et les psychologues deviennent de plus en plus méfiants envers l'industrie.</i>	13	x		
<i>Argumentation scientifique des compagnies pharmaceutiques pour entraîner les médecins à prescrire plus.</i>	11	x		
<i>Problème de partialité des médecins et professeurs subventionnés par l'industrie pharmaceutique.</i>	10		x	
<i>Manque d'indépendance et de critique des médecins quant aux compagnies pharmaceutiques</i>	9	x	x	
<i>La médication produite par l'industrie pharmaceutique est une réponse négative à une souffrance humaine normale inhérente à son existence.</i>	7		x	
<i>Industrie pharmaceutique divise des créneaux de marché selon les pathologies en fonction des profits possible.</i>	6			x
<i>Nécessité que la société contrôle l'industrie pharmaceutique.</i>	6			x
<i>Concurrence importante entre compagnies pharmaceutiques.</i>	4	x		
<i>Les représentants pharmaceutiques n'ont pas assez de formation de base dans le domaine médical.</i>	3	x		

*Les chiffres indiqués représentent le nombre total de personnes, toute catégorie confondue, ayant exprimé le thème ou l'idée du thème.

5.3.1 Légitimité et vision positive de l'industrie pharmaceutique

Légitimité cognitive

Tout d'abord, si nous reprenons les thèmes qui ont émergé de notre recherche, nous nous apercevons que la plus grande légitimité que les participants ont accordée à l'industrie pharmaceutique est de nature cognitive, d'après les types de légitimité de Suchman (1995).

Une excellente indication à ce sujet est le nombre de fois que les participants ont mentionné la nécessité de l'existence de l'industrie pharmaceutique.

Pour eux, cette dernière se doit d'exister, car elle ne peut plus se retirer de la structure sociale dans laquelle elle se trouve. Cette idée se manifeste dans le discours du médecin généraliste no 7 qui affirme que cette industrie est indispensable, ou par des réactions de surprise comme le psychiatre no 1 qui s'étonne de la question « Comment percevez-vous l'industrie pharmaceutique? », comme si c'était une question qui était étrange, que la réponse était évidente sans même y penser. « L'industrie pharmaceutique! Heureusement qu'elle est là! », répond-il.

La place de celle-ci est imbriquée dans la société, on ne pourrait pas s'imaginer sans elle. Par conséquent, cette industrie bénéficie d'une légitimité cognitive basée sur le pris-pour-acquis important. Dans la mesure où les gens ne se posent même pas la question à savoir si cette industrie à sa place dans la société, c'est bon signe.

Si les parties prenantes interrogées consentent à la nécessité de l'existence de l'industrie pharmaceutique, elles consentent également à son besoin particulier de rentabilité. Elles légitiment encore pour plusieurs que cette industrie génère des profits plus importants que les autres, car elles se disent conscientes qu'il faut beaucoup d'argent pour développer de nouveaux médicaments.

Cette forme de légitimité qui profite à l'industrie pharmaceutique est également de nature cognitive. Toutefois, elle ne semble pas encore être basée sur un pris-pour-acquis, mais davantage basée sur la compréhensibilité, au sens de Suchman (1995). Pour lui, ce type de légitimité provient principalement de la disponibilité des modèles culturels qui donnent des explications plausibles des comportements d'une organisation.

Ici, le fait que l'industrie pharmaceutique soit constamment critiquée par les médias pour ses profits importants n'est pas suffisant pour la délégitimer aux yeux de certains participants, car sinon il n'y aurait presque plus de recherches dans le domaine

pharmacologique. Cognitivement, il existe un modèle culturel qui associe industrie pharmaceutique et recherche. Voilà pourquoi le représentant pharmaceutique no 3 expliquait que son industrie avait beaucoup plus de contraintes que les autres, qu'elle est obligée de gagner de l'argent (sous-entendu beaucoup d'argent), sinon la recherche allait s'arrêter, puis la production et puis plus rien, argumentait-il.

Ce n'est donc pas étonnant qu'un autre thème ressorti soit le rôle important de l'industrie pharmaceutique dans la recherche pharmaceutique. Cette association entre industrie pharmaceutique et recherche est si forte, que plusieurs participants à l'étude l'ont ressortie sous un autre thème. Nous pourrions affirmer sans crainte que ce thème est également associé à une notion de légitimité cognitive, mais nous pouvons également comprendre ce thème comme une source de légitimité morale. Comme les autres thèmes que nous examinons dans les paragraphes suivants.

Légitimité morale

En fait, le discours de plusieurs des parties prenantes de cette industrie indique qu'il n'existe pas assez de fonds publics pour mener les recherches scientifiques afin de développer de nouveaux produits pharmaceutiques et ainsi améliorer le bien-être des gens, surtout les malades. Il n'existe pas non plus assez de fonds publics pour assumer la formation continue des professionnels de la santé, particulièrement des médecins, ni pour pourvoir à l'achat de matériel d'information pour les patients, entre autres. « Heureusement qu'elle est là, parce que (...) on peut faire des formations, participer à des congrès (...), faire des diplômes, pleins de choses, des réunions d'informations, etc. », se réjouit le psychiatre no 1.

De ce point de vue, l'industrie pharmaceutique est légitime moralement, car elle veille à combler cette lacune. Ainsi, au sens de Suchman (1995), cette industrie est légitime du point de vue moral, car elle génère des externalités positives (subventionne la recherche et paie des formations aux médecins par exemple). Ainsi, nous pourrions même affirmer qu'il s'agit de légitimité morale conséquentielle, puisqu'en accord avec la mythologie rationnelle moderne, les organisations doivent être jugées selon leurs accomplissements.

Légitimité pragmatique

Finalement, une dernière source de légitimité, mais cette fois plus ancienne, se manifeste à travers un autre thème. Pour certaines parties prenantes, l'industrie pharmaceutique est certes une industrie capitaliste, mais qui est basée avant tout sur une volonté altruiste. Toujours selon la théorie de Suchman (1995), il s'agirait ici à l'origine d'une légitimité pragmatique dispositionnelle.

Rappelons que ce type de légitimité provient du fait que les parties prenantes personnifient souvent les organisations comme des individus qui sont soit bienveillants, soit malveillants. Dans ce cas, les parties prenantes accordent plus facilement la légitimité à l'organisation qui a à cœur leurs meilleurs intérêts, qui partagent les mêmes valeurs, ou qui est honnête, fiable et décente (Cashore, 2002).

Ce fut sans contredit l'image que les parties prenantes avaient de l'industrie pharmaceutique lors de ses grandes découvertes qui ont révolutionné le monde médical et qui ont permis de sauver des millions de vies. À cette époque, cette dernière bénéficiait d'une légitimité des plus hautes, elle était vue comme salvatrice et humaniste. Une légitimité pragmatique dispositionnelle qui à travers le temps est devenue cognitive et basée sur le *pris-pour-acquis*.

On peut le comprendre à travers les paroles du psychiatre no 10 qui affirme que « les industries pharmaceutiques se sont occupées... [du] bien-être du monde (...). » Toutefois, aujourd'hui, cette industrie a entaché sa réputation notamment en commettant certaines erreurs qui ont mené à des scandales polémiques d'envergure mondiale. Discutons maintenant de la vision négative qui est ressortie du discours des parties prenantes interviewées suite à de nombreux thèmes délégitimant l'industrie pharmaceutique.

5.3.2 Légitimité et vision négative de l'industrie pharmaceutique

Pour les quelques paragraphes qui suivent, nous examinons les thèmes par lesquels l'industrie a été davantage délégitimée selon le discours des parties prenantes, toujours en fonction des trois types de légitimité de Suchman (1995).

Légitimité cognitive

Contrairement à une vision positive où l'industrie pharmaceutique est légitime d'avoir un besoin particulier de rentabilité, une grande majorité de participants ont délégitimé celle-ci en disant qu'elle n'était qu'une industrie commerciale ayant pour but majeur de générer des profits. On est loin de la perception d'altruisme. Le médecin généraliste no 1 va même jusqu'à dire qu'elle serait prête à tuer pour faire davantage de profits. « [L'industrie pharmaceutique] serait capable (...) de fabriquer des choses qui tuent, du moment que ça rapporte. (...) Ils en arrivent même à mentir (...), à cacher des études qui prouvaient effectivement qu'un produit pouvait être dangereux. (...) Il faut que ça génère des profits. », affirme-t-il.

C'est un exemple marquant, car il s'agit des convictions d'un médecin, un médecin qui est normalement partenaire de l'industrie pharmaceutique. Cette délégitimation est davantage morale, si l'on poursuit dans la logique de la théorie de Suchman (1995) et de nature conséquentielle, si l'on considère qu'une organisation doit être jugée sur ses accomplissements et qu'elle peut être évaluée à partir de ses externalités négatives. Quel meilleur exemple pourrait-il y avoir qu'un médicament dangereux pour la santé comme externalité négative, si l'on poursuit avec l'exemple du médecin généraliste no 1 qui n'est pas le seul à penser ainsi?

Nous pourrions également voir en ce thème « industrie commerciale ayant pour but majeur de générer des profits » une délégitimation morale structurelle, puisque le besoin de faire de grands profits est dans la structure même de l'industrie pharmaceutique. Nous pourrions sans doute dire que dans le passé, les grandes découvertes médicamenteuses qui

ont amélioré la condition humaine et qui ont été des *blockbusters* comme le Prozac ont été source de légitimation.

Toutefois, aujourd'hui, il apparaît que les grands profits sont plus importants que les grandes découvertes. D'ailleurs, on le sent bien dans le discours de certaines parties prenantes, comme le psychiatre no 2 qui se dit déçu par les représentants pharmaceutiques. Ces derniers lui présentent des nouveaux médicaments supposément plus efficaces, quand ils ne le sont guère plus que les anciens. Ces derniers, qui ne bénéficient plus de la protection octroyée par leur brevet, laissent place à la production de génériques qui se vendent à bien meilleurs prix.

Un autre thème important trouvé, qui contribue à une délégitimation, est l'importance de faire la part des choses dans le discours de l'industrie pharmaceutique. Ce thème vient en contradiction avec un autre qui est l'importance de l'industrie pharmaceutique dans la recherche scientifique.

Il est paradoxal de penser qu'un médecin, par exemple, doive faire la part des choses dans de l'information scientifique donnée par l'industrie pharmaceutique, une industrie qui subventionne la plupart des recherches et qui est une des plus grandes sources de formation continue et d'information pour ce même médecin. Faire la part des choses dans le discours de cette industrie au point d'aller vérifier la pertinence d'une recherche sur Internet, comme le psychiatre no 2, prouve qu'il y a une crainte de désinformation de la part de l'industrie pour vendre plus facilement leurs produits.

Auparavant, les médecins croyaient à la justesse des informations colportées par cette industrie, il était pris pour acquis que l'information était valide, juste et pertinente. Désormais, il semble que les parties prenantes, particulièrement les médecins, délégitiment cognitivement cette industrie, si l'on poursuit dans la logique des indications de Suchman (1995).

Faire la part des choses dans le discours de l'industrie pharmaceutique pour les parties prenantes est encore plus compréhensible quand ces dernières trouvent qu'il y a une pression de l'industrie pharmaceutique pour que les médecins prescrivent plus, car l'industrie pharmaceutique fait beaucoup d'argent via les médecins, pensent-elles pour plusieurs.

Légitimité morale

Ensuite, croire que l'industrie pharmaceutique met en place des stratégies comme les pots-de-vin, la peur, la présentation de produits par des femmes sexy et les visites surprises sans rendez-vous entraînent chez ses parties prenantes une délégitimation morale importante de cette industrie. Plus précisément, il s'agit d'une délégitimation procédurale.

En effet, les organisations peuvent perdre la légitimité morale lorsqu'elles utilisent des techniques et des procédures qui ne sont pas socialement acceptables pour la majorité de la population (Sampaio de Freitas et de Aquino Guimarães, 2007; Cashore, 2002). C'est ce que fait en quelque sorte l'industrie pharmaceutique d'après bon nombre de participants. Et cette pression sur les médecins de la part de cette industrie, afin de faire plus d'argent, ne peut amener logiquement chez ceux qui la perçoivent qu'une méfiance plus grande envers celle-ci, notamment chez les médecins, les patients et les psychologues qui ont participé à la recherche.

Ce thème émergé de leur discours se rajoute à la balance la faisant pencher encore plus du côté de la délégitimation de l'industrie pharmaceutique. Ces derniers se méfient particulièrement de la validité des essais cliniques effectués par cette industrie, des publications scientifiques subventionnées par cette industrie, de l'innocuité des nouveaux médicaments produits par cette industrie, *etc.*

Ces parties prenantes sont encore au stade de la méfiance, il risque de tomber dans celui de la peur si d'autres scandales éclatent. Aujourd'hui, cette méfiance de la part de plusieurs parties prenantes amène une délégitimation cognitive de cette industrie. Certaines parties prenantes, comme les médecins, les patients et d'autres professionnels de la santé se

regroupent pour créer des organismes comme le Formindep, afin de s'assurer l'impartialité des informations à sa disposition. Ajoutons au passage que cette délégitimation est dangereuse pour l'industrie pharmaceutique, car ce type de regroupements peut se transformer en groupe de pression. Nous y reviendrons plus tard.

Cette méfiance face à l'industrie pharmaceutique est imbriquée dans d'autres thèmes tels que les perceptions relevées chez les participants qu'il existe un manque de partialité des médecins et professeurs subventionnés par celle-ci, et qu'il existe un manque d'indépendance et de critiques des médecins quant aux compagnies pharmaceutiques. Ces perceptions s'ajoutent à l'accélération d'une délégitimation cognitive de l'industrie pharmaceutique, car il était aussi pris pour acquis que ces manques n'existaient pas auparavant, que ces professionnels et ces scientifiques n'étaient pas aussi influençables et dépendants face à cette industrie. « Les professeurs d'université de plus en plus (...), leurs discours, euh, passent par l'industrie pharmaceutique (...). », réplique le psychiatre no 9. Somme toute, tenons compte qu'il devrait être parmi le groupe des parties prenantes le mieux placé pour observer cela.

Légitimité pragmatique

Enfin, quelques participants interrogés ont fait émerger la croyance que l'industrie pharmaceutique divise des créneaux de marché selon les pathologies en fonction des profits possibles. Cette source de délégitimation pragmatique dispositionnelle, mais aussi morale de type procédurale, nous démontre encore à quel point certaines parties prenantes perçoivent l'industrie pharmaceutique comme un être malveillant à la recherche du plus de profits possibles. Cette perception nous rappelle les propos de Brummer (1991) et Chatov (1975) qui expliquaient comment une organisation pouvait également utiliser le pouvoir et le contrôle sur des processus législatifs pour établir leur légitimité.

À la lecture des résultats, aussi, il n'est pas étonnant de constater que dans les discours, qui délégitiment gravement l'industrie pharmaceutique, un autre thème soulevé soit la nécessité que la société contrôle l'industrie pharmaceutique. On ne parle pas ici de contrôler seulement une entreprise, ce qui est déjà important en soi, mais bien de contrôler une

industrie qui regroupe des milliers d'entreprises et qui est déjà elle-même parmi les industries les plus contrôlées au monde. Ce manque de contrôle, selon nous, a fait perdre une partie importante de sa légitimité à cette industrie. Aussi, si ce manque de contrôle n'est pas pallié, nous nous interrogeons sur les réactions possibles des parties prenantes de l'industrie pharmaceutiques qui ont été interrogées. Dans le chapitre suivant, nous nous pencherons sur cette question avec, comme cadre d'analyse, le modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997).

CHAPITRE VI

DISCUSSION

Dans ce dernier chapitre, nous discutons premièrement du processus de délégitimation de l'industrie pharmaceutique par ses parties prenantes découvert dans l'analyse des résultats, que cette délégitimation soit pragmatique, morale ou cognitive.

Deuxièmement, nous discutons de l'industrie pharmaceutique face aux stratégies de légitimation. Comme nous l'avons vu, l'industrie pharmaceutique souffre d'une délégitimation par ses parties prenantes et il est nécessaire d'envisager quelles peuvent être les stratégies employables pour répondre à un tel phénomène.

Finalement, nous dressons un bilan critique de la recherche. Nous y trouvons la pertinence de l'étude, les forces et les faiblesses de sa méthodologie et les perspectives pour les recherches futures qu'elle entraîne.

6.1 La délégitimation de l'industrie pharmaceutique causée par ses parties prenantes

Au cours de notre analyse, nous avons gardé en tête la position des parties prenantes interrogées dans le modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997) et de leur discours délégitimant l'industrie pharmaceutique. En effet, les données présentées précédemment confirment que les individus impliqués avec l'industrie pharmaceutique partagent une vision plus négative

que positive de celle-ci et que, ainsi, leur discours, globalement, la délégitime et ce, surtout en ce qui a trait aux légitimités cognitive et morale.

Certes, ses parties prenantes la trouvent encore légitime, mais ce n'est pas tant son degré de légitimité qui est inquiétant, que le processus de délégitimation qui s'est enclenché, selon les parties prenantes interrogées. Dans cette section, nous discutons de l'impact que chacun des groupes de parties prenantes pourraient avoir sur l'industrie pharmaceutique dans un contexte de délégitimation.

Débutons avec les psychiatres et les médecins généralistes. Ils sont considérés comme parties prenantes dominantes selon la nomenclature de Mitchell, Agle et Wood (1997), puisqu'ils sont légitimes et qu'ils ont du pouvoir. Il est clair que pour le moment, sans eux, il n'y aurait pas de prescription de médicaments sous ordonnance, donc pas de vente des produits les plus importants de l'industrie pharmaceutique. Il est aussi clair que ce sont les experts en santé.

Dans un contexte de délégitimation, ils auront tendance à se regrouper de plus en plus entre eux et à former des associations indépendantes de l'industrie pharmaceutique, comme le groupe *Formidep*, qui a été présenté par un médecin généraliste (voir chapitre 5), car ils lui feront de moins en moins confiance. Ces associations pourraient devenir de plus en plus courantes et former des groupes de pression. Les conséquences négatives pour l'industrie seraient nombreuses, par exemple, il pourrait y avoir boycott des visites de représentants pharmaceutiques et des formations et des séances d'informations chapeautées par l'industrie.

Ainsi, les moteurs de vente de l'industrie seraient touchés directement : visite aux médecins, publicité et sponsoring (Pasquero, 2007). L'industrie pharmaceutique ne pourrait plus rejoindre ces médecins directement, elle devrait possiblement négocier avec les regroupements professionnels, ce qui est un couteau à double tranchant où l'on peut sauver ou perdre beaucoup d'argent.

Poursuivons avec les patients. Ces derniers sont de plus en plus renseignés et demandeurs de médicaments et ils s'affirment de plus en plus dans le choix de leurs thérapeutiques. Si les patients ne font plus confiance à l'industrie pharmaceutique ou pire encore, s'ils doutent de l'impartialité des médecins, ils risquent eux aussi de se regrouper pour trier l'information et chercher la plus juste. Surtout, ils risquent de moins consommer de médicaments.

À notre époque, les gens consomment plus que jamais des médicaments et souvent pour des pathologies qui n'en nécessitent pas obligatoirement ou du moins, qui en nécessitent en moins grande quantité. Si le doute s'installe et se propage dans la tête des patients, les gens voudront peut-être moins consommer de médicaments et les profits de l'industrie pharmaceutique risqueraient de diminuer rapidement.

Nous pensons, étant donné que les profits de cette industrie concernent majoritairement ce volet (*voir* chapitre 1), que cette situation pourrait entraîner des pertes d'argent se chiffrant rapidement en millions et, donc, bloquer des milliers de recherches en cours, car l'industrie disposerait de moins de financement, ce qui affaiblirait aussi les perspectives futures de l'industrie pharmaceutique. En fait, nous avons placé les patients dans le groupe des parties prenantes dépendantes d'après le modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997), puisqu'ils sont dépendants de la prescription d'un médecin pour obtenir un traitement médical, mais de cet angle, nous pourrions à la limite les considérer comme des parties prenantes dominantes.

Également, nous nous devons de considérer les psychologues, qui sont des parties prenantes discrétionnaires, puisqu'en tant que professionnels de la santé mentale, ils ne possèdent qu'un seul attribut, soit la légitimité, selon les indications de Mitchell, Agle et Wood (1997). Malgré qu'ils n'aient pas de pouvoir sur l'industrie pharmaceutique, ni de requêtes urgentes pour elle, les psychologues restent une source de légitimation normative pour celle-ci.

Leur appui, comme ceux d'autres professionnels de la santé qui ne sont pas médecins, permet à l'industrie de maintenir une bonne réputation auprès des médecins, des patients et

de la population en général. Dans un contexte de désaccord avec les comportements de l'industrie pharmaceutique, l'opposition des psychologues pourrait accélérer la délégitimation. En effet, ces derniers, qui sont souvent sollicités par les médias, pourraient déclarer publiquement leurs désaccords ternissant l'image de l'industrie. Ils pourraient aussi indirectement influencer les médecins à moins prescrire et les patients à moins consommer, notamment de gros médicaments *blockbusters* pour les maladies psychologiques, comme la dépression, l'anxiété et les troubles de l'humeur. La diminution des ventes aurait un impact considérable sur l'industrie pharmaceutique.

Enfin, abordons les représentants pharmaceutiques. Dans un environnement de travail où actuellement ces employés se sentent parfois comme des vendeurs de drogues, voire des criminels, comme le souligne le représentant pharmaceutique no 3, il est inquiétant d'envisager une conjoncture où leur industrie perdrait encore davantage de légitimité. Ces parties prenantes, qui sont considérées comme dormantes puisqu'elles ne possèdent pas les attributs de légitimité et d'urgence, pourraient causer de grands torts.

Par exemple, elles pourraient ne plus respecter leur industrie et pousser des stratégies de vente socialement mitigées à la limite du raisonnable et accélérer le processus de délégitimation. Elles pourraient raisonner en se disant que de toute façon leur industrie a déjà mauvaise réputation, alors pourquoi chercher à adopter un comportement exemplaire? De plus, si les employés se sentent dénigrés par la société, l'industrie pharmaceutique risquerait d'obtenir moins de candidatures, y compris celles de personnes possédant de grandes compétences. La situation pour l'industrie ne s'en tiendrait que plus mal et les risques de perte de légitimité en seraient accentués.

En conclusion, nous insistons sur les dangers d'une délégitimation potentielle de l'industrie pharmaceutique qui sont, selon nos résultats et leur interprétation, bien réels. Ainsi, elle devra constamment s'adapter et user de stratagèmes afin de maintenir ou de rétablir sa légitimité. Dans la partie suivante, nous reprenons les stratégies de légitimation envisageable pour une organisation tel que nous les avons présentées dans le chapitre 1, et

nous les lions avec l'industrie pharmaceutique et ses actions actuelles, selon les dires des parties prenantes interrogées.

6.2 Les stratégies de légitimation et l'industrie pharmaceutique

Comme l'expliquent Turcotte et Pasquero (2007), l'industrie pharmaceutique doit constamment maintenir sa légitimité, c'est-à-dire gérer avec grande efficacité un portefeuille de relations contradictoires avec une panoplie de parties prenantes, dont les contestataires sont de plus en plus organisés. Cette industrie, analysée dans ce mémoire, ne semble pas avoir été capable de maintenir suffisamment sa légitimité et elle est entrée dans un processus de délégitimation. La consolidation de stratégies de légitimation devrait être un objectif prioritaire pour celle-ci qui, aux yeux des participants, ne focalise majoritairement que sur les profits. Nous allons, dans cette section, discuter de ces stratégies en lien avec l'industrie pharmaceutique.

Tout d'abord, il apparaît évident que cette industrie avait déjà acquis une légitimité parmi les plus élevées suite à de grandes réalisations sur la santé et le bien-être humain. Pour elle, il ne s'agit plus aujourd'hui d'acquérir de la légitimité comme une jeune industrie. Toutefois, comme le disent Ashforth et Gibbs (1990), une fois la légitimité conférée à une organisation, ses managers tendraient à la prendre pour acquise. Les activités de légitimation deviendraient alors de plus en plus superficielles et routinières. Nous croyons que c'est ce qui est arrivé à l'industrie pharmaceutique. Disposant d'un si grand capital de légitimité, elle n'a plus fait suffisamment ses devoirs.

Peut-être n'a-t-elle pas su suffisamment percevoir les changements. Le cas échéant, elle n'aura pas pu focaliser de manière adéquate sur l'amélioration de l'habileté organisationnelle à reconnaître et appréhender les réactions des parties prenantes et les défis émergents. Par exemple, comme le rapportent les participants, elle n'a pas su réagir correctement lors de la lutte au SIDA en Afrique en restant rigide à l'idée que certains de ses médicaments brevetés puissent être produits sous forme de génériques. Ceci a créé une crise où elle a dû tenter de réparer sa légitimité. De plus, l'industrie pharmaceutique ne semble pas avoir été

suffisamment capable de mettre en valeur et protéger ses accomplissements pour réagir à un environnement changeant, qui est stratégiquement d'une importance majeure, selon Pétrin, Gendron et St-Pierre (2003).

Des crises ont alors éclaté et elles ont été probablement plus nocives que ce que pouvait penser l'industrie pharmaceutique au départ. Que ce soit celles des génériques en Afrique, de l'anti-inflammatoire Vioxx, des formations pour les médecins orientées vers la vente de médicaments, des suicides chez les enfants suite à la mise en place d'antidépresseurs, etc., l'industrie pharmaceutique a passé des zones de turbulences qui ont entraîné des dégâts pour sa réputation. N'ayant pas su adopter des stratégies adéquates pour réparer sa légitimité, ces scandales restent dans la mémoire de ses parties prenantes qui se méfient désormais de cette dernière.

Premièrement, l'industrie pharmaceutique n'a pas su assez normaliser les comptes correctement. Pour certains scandales, elle a nié le problème de fond, l'a mis sous le tapis en offrant seulement des compensations aux parties prenantes victimes, mais cela a réduit ses « réserves futures de légitimité » (expression employée par Suchman, 1995). Pour d'autres scandales, elle a blâmé des employés, mais c'est une tactique qui démontre un manque de contrôle managérial et qui est un couteau à double tranchant, explique Suchman (1995).

Puis d'autres fois, elle a tenté d'éloigner la menace à sa légitimité en redéfinissant la crise pour qu'elle prenne un autre sens, ce afin de changer les perceptions des parties prenantes quant à sa responsabilité pour se déculpabiliser. Par exemple, pour le scandale des génériques en Afrique, elle a tablé sur les conséquences financières négatives sur la recherche pharmacologique, si l'on permettait à certains pays africains de copier des antiviraux pour traiter le SIDA.

Dans cette situation, cette tentative de changement de perception a choqué davantage l'opinion publique qui a vu chez l'industrie pharmaceutique un refus de sauver des millions de vies en limitant une épidémie. Les parties prenantes interrogées dans cette recherche s'en souviennent encore. Par exemple le représentant pharmaceutique no 2 disait : « (...) Ce qui

s'est passé en Afrique du Sud avec les génériques par exemple sur le SIDA, on peut effectivement aujourd'hui se poser la question euh quelles sont leurs intentions, ce qui me semble effectivement des intentions ruineuses. »

Deuxièmement, Suchman (1995) explique qu'au-delà du déni, des excuses, des justifications et des explications, les organisations peuvent aussi faciliter la relégitimation à travers une restructuration stratégique. Ce qui ne semble pas avoir été visiblement le cas pour l'industrie pharmaceutique aux yeux des participants, qui n'ont pas mentionné percevoir un changement qui pourrait limiter des comportements scandaleux. Seul le représentant pharmaceutique no 3 laissait entendre que l'industrie pharmaceutique avait une éthique plus importante qu'auparavant.

La mise en place d'un code d'éthique plus sévère dans l'industrie, comme nous avons pu l'entendre lors de scandales, représente un moniteur, un chien de garde, qui ne rétablit pas directement la légitimité, mais qui est persuasif pour les parties prenantes qui peuvent tout de même continuer à échanger de manière plus sécuritaire avec l'organisation (Suchman, 1995). En toute vraisemblance, ces périodes de crises ont contribué à un processus de délégitimation si puissant, que l'industrie pharmaceutique doit désormais viser des stratégies pour acquérir de la légitimité. D'autant plus difficile quand la réputation est entachée contrairement à une jeune industrie. Ce sont ces stratégies que nous regardons dans le paragraphe suivant.

Nous avons vu qu'il existait trois groupes de stratégies pour acquérir de la légitimité pragmatique, morale et cognitive. Par la suite, conséquemment à nos résultats, nous avons vu comment plusieurs éléments des représentations des répondants remettent en cause la légitimité de l'industrie pharmaceutique, principalement les légitimités morale et cognitive. En ce sens, nous sommes d'avis qu'elle doit adopter des positions plus conformes à ce qui est véhiculé dans la société, c'est-à-dire plus acceptées par la majorité, afin de se doter d'une meilleure réputation. Pour ce faire, par exemple, elle pourrait tâter l'opinion publique et sonder la population afin d'obtenir des pistes de solutions concrètes. Son implication morale, aussi, qui passe notamment par sa responsabilité sociale, doit être mise plus en évidence.

Pour ce faire, ses subventions pour des recherches, ses appuis à des organismes non gouvernementaux, *etc.*, doivent être davantage transparents, afin que ses parties prenantes ne croient plus seulement qu'il s'agit de tentatives de manipulation, mais qu'elles croient à nouveau à la bonne foi véritable de cette industrie pour améliorer la condition humaine. À ce sujet, Suchman (1995), rappelons-le, avertit que la croyance selon laquelle les organisations gèrent de manière non sincère le symbolisme, afin de duper les parties prenantes naïves, semble très répandue. C'est pourquoi l'industrie pharmaceutique a d'autant plus un défi majeur à relever.

Par ailleurs, elle doit acquérir à nouveau de la légitimité cognitive, car bien que ce type de légitimité reste une force chez elle, ses réserves s'épuisent, comme nous l'avons vu plus haut. Être plus proactif pour expliquer avant l'arrivée des crises les raisons qui poussent l'industrie pharmaceutique à être contrainte à tel et tel niveau, afin que ses parties prenantes puissent davantage faire preuve de compréhension face à ses choix, est nécessaire. Cela représente une stratégie de légitimation cognitive basée sur la compréhensibilité, suivant les propos de Suchman (1995). Si les gens connaissaient mieux cette industrie qu'ils perçoivent parfois secrète, leurs jugements durant les crises seraient moins sévères. Finalement, elle doit aussi renforcer le tenu-pour-acquis selon lequel elle est indispensable à la société, notamment en informant le public de ses grandes réalisations.

En conclusion, maintenant que nous avons mis en évidence les stratégies de légitimation que l'industrie pharmaceutique peut ou doit mettre en œuvre, nous pensons qu'il est possible pour elle de se démarquer et d'être légitimée de nouveau et ce, malgré la vision actuelle des parties prenantes qui se veut davantage négative. Dans la partie qui suit, qui mettra fin à ce chapitre, nous dressons un bilan critique de notre recherche.

6.3 Bilan critique de la recherche

Dans cette section, nous faisons un bilan critique de notre recherche. L'objectif de ce bilan consiste à mieux saisir la pertinence de cette étude et les forces et les faiblesses de sa

méthodologie. Aussi, nous suggérons les perspectives futures de recherche que nos résultats ont engendrées.

6.3.1 Pertinence de l'étude

Tout d'abord, nous croyons que cette recherche atteint les objectifs qu'elle s'était fixés au départ. En ce sens, nous pensons que les éléments du discours des sujets de l'étude concernant l'industrie pharmaceutique ont été précisés et que ceux-ci ont permis de mieux comprendre comment l'industrie pharmaceutique pouvait être légitimée ou délégitimée. Ainsi, comme il avait été planifié, les opinions, les perceptions, les croyances et autres éléments contenus dans le discours de psychiatres, de médecins généralistes, de patients, de psychologues et de représentants pharmaceutiques ont été recueillis, thématiques, analysés, présentés et discutés afin de mieux comprendre les dynamiques de légitimation de l'industrie pharmaceutique. À notre connaissance, cet exercice n'avait jamais été réalisé auparavant.

Au cours de cette étude, aussi, nous avons pu démontrer à quel point les opinions, perceptions et croyances des parties prenantes devaient être gérées par l'industrie pharmaceutique, car ils sont des facteurs disposant d'une grande influence sur une des ressources sans contredit importante des organisations : la légitimité. Au-delà des résultats, nous nous sommes aperçu que cette industrie était entrée dans une phase de délégitimation qu'elle n'arrivait pas à freiner facilement et qu'elle se devait le plus rapidement possible d'employer des stratégies pour acquérir, maintenir et réparer sa légitimité.

Sans quoi, les conséquences peuvent être désastreuses pour les sociétés. Par exemple, des médecins qui expriment sous le sceau de l'anonymat que l'industrie pharmaceutique ne pense qu'à faire de l'argent à tout prix, quitte à inventer des médicaments qui pourraient entraîner la mort mais qui démontreraient une efficacité temporaire, est inquiétant. D'autant plus que ces perceptions sont confirmées par les représentants pharmaceutiques qui disent être perçus comme des « *pushers* » de drogues. Ces pensées sont une menace directe pour un des systèmes des plus importants pour la majorité des sociétés : le système de santé.

Les médecins, mais aussi les autres professionnels de la santé et les patients, peuvent douter de la véracité du discours de l'industrie pharmaceutique et ainsi ne pas employer de nouveaux médicaments pouvant sauver des vies, de peur que ce ne soit qu'un médicament plus couteux, pas assez testé, qui n'offre pas plus de succès thérapeutique malgré que peuvent en dire les représentants pharmaceutiques. Ils peuvent aussi diminuer les doses de certains médicaments ayant peur qu'il soit inutile de suivre les indications de l'industrie pharmaceutique, croyant qu'elle ne veuille qu'augmenter ses profits à tout prix. Enfin, les professionnels de la santé peuvent effectuer des suivis plus serrés avec leurs patients de peur que les effets de la médication soient plus grands que ce qu'en dit l'industrie pharmaceutique. Ceci engendrerait une augmentation des visites médicales au sens large et ferait augmenter les coûts du système de santé et le congestionnerait davantage en plus des conséquences des absences au travail plus nombreuses des patients qui devraient aller consulter plus souvent. La délégitimation entraîne la perte de confiance et nous nous imaginons difficilement ce que serait une société qui n'a plus confiance en ceux qui inventent, produisent et vendent des médicaments pour la santé de la race humaine.

La discussion a permis de dresser un portrait actuel de l'industrie pharmaceutique en tenant compte d'éléments historiques pour mieux comprendre quelles tangentes elle risque de prendre si la délégitimation perdure. Elle a permis de mettre en perspective certains risques futurs de l'industrie pharmaceutique, industrie qui se retrouve parmi les plus importantes de la planète, mais aussi parmi les plus complexes.

De plus, cette étude permet de mettre en application les théories sur la légitimité, notamment celle de Suchman (1995) et la théorie des parties prenantes, en se basant sur le modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997). Utiliser ces théories pour adopter un angle de vue plus objectif a permis sans aucun doute de discuter de manière plus impartiale à propos de la situation actuelle de la légitimité de l'industrie pharmaceutique. Bref, nous estimons avoir pu éclaircir de manière originale la complexité d'un phénomène qui est souvent réduit à quelques opinions différentes, voire quelques stéréotypes, selon le groupe de partie prenante dans lequel on se catégorise, car ne l'oublions pas, nous sommes tous, dans un certain sens, parties prenantes de l'industrie pharmaceutique.

6.3.2 Forces et faiblesses de la méthodologie

La méthodologie présente la force d'une validité interne importante, puisque l'échantillon est composé de groupes d'individus provenant tous d'un même milieu. C'est une force d'autant plus qu'en recherche qualitative, la validité interne est particulièrement importante. Toutefois, la conséquence négative d'un tel échantillon réside dans la difficulté de généraliser cette étude à une grande population. Les discours des parties prenantes analysées n'auraient pas été forcément similaires si ces dernières n'avaient été issues de d'autres milieux, par exemple si les patients avaient été sélectionnés dans les hôpitaux et des cliniques spécialisés en cardiologie.

Malgré la force d'une analyse à partir d'un imposant corpus (n=45), il n'en reste pas moins qu'il existe une disproportion dans les groupes de participants. Il n'y a que cinq représentants pharmaceutiques pour dix participants dans chacun des autres groupes. De plus, les analyses se basent sur des données non utilisées d'une recherche qui ne visait pas le même sujet. À titre d'exemple, il existe à coup sûr une tendance des sujets à penser à des psychotropes quand ils relient l'industrie pharmaceutique avec les produits qu'elle offre, plutôt qu'aux médicaments en règle générale, puisque la recherche pour laquelle cette cueillette de données a été amassée avait pour sujet les antidépresseurs.

En outre, nous savons que même si la sélection des participants a été effectuée de manière aléatoire, il y a eu des individus qui ont refusé de se faire interviewer privant par le fait même l'étude de discours peut-être très différents de ceux analysés. Par là, nous passons potentiellement à côté d'éléments importants pour une meilleure compréhension du phénomène étudié.

Toutefois, le temps dans lequel les rencontres d'interviews ont été accomplies est une force. Ces dernières ont été achevées en l'espace de cinq mois, permettant une évolution modérée des croyances, opinions et perceptions des parties prenantes. Cela nous porte à penser qu'il n'y a pas de fluctuation dans les données due au facteur temps, par exemple une rafale de nouveaux scandales au cœur de l'industrie pharmaceutique.

Aussi, l'accord inter-juge, par l'entremise d'une étudiante au doctorat, a permis une meilleure validation des résultats trouvés et représente une force pour s'assurer d'un meilleur portrait objectif du phénomène, d'autant plus que notre recherche se base sur un corpus volumineux et qu'elle est de nature exploratoire. Toutefois, à cause de sa taille, ce corpus a dû être analysé avec des méthodes plus systématiques qui perdent en flexibilité et en sensibilité. Par conséquent, certaines croyances, opinions et perceptions ressorties trop rarement par les parties prenantes n'ont pas pu être considérées.

Enfin, ces quelques limites, néanmoins, ne mettent pas en danger la validité des résultats présentés, puisqu'elles ont été contrecarrées par les autres moyens énoncés.

En conclusion, nous considérons que notre étude est un apport appréciable pour la littérature scientifique, d'autant plus qu'il y a eu une analyse du discours de parties prenantes de l'industrie pharmaceutique après des rencontres individuelles, notamment de représentants pharmaceutiques. Ainsi, puisqu'elle est innovatrice, elle permet d'être une référence intéressante pour des futures recherches. Une perspective que nous voyons dans la prochaine section.

6.3.3 Perspective pour les recherches futures

À la suite des résultats que nous avons trouvés, il serait intéressant de faire des études recherchant une généralisation des opinions, perceptions, croyances et autres éléments dans le discours des groupes de parties prenantes de notre étude, mais également chez d'autres parties prenantes de l'industrie pharmaceutique (par exemple les membres de groupes de pression ou les actionnaires). Par conséquent, nous pourrions mieux détailler et généraliser les processus de légitimation et de délégitimation de l'industrie pharmaceutique.

De plus, des études ayant le même objectif d'analyse, la légitimation, pourraient utiliser d'autres variables que les opinions, perceptions et croyances. Par exemple, l'analyse des comportements des parties prenantes face à l'industrie pharmaceutique mettrait en exergue de

bons indicateurs. Entre autres, les forums de l'Internet où des professionnels de la santé se parlent au sujet de l'industrie pharmaceutique, comme celui du *Formindep*, regorgent d'informations pertinentes à analyser pour mieux comprendre le phénomène.

Aussi, il serait pertinent d'étudier de plus près le processus de délégitimation. Est-on si sûrs que ces perceptions, qui ne sont que des perceptions, se transformeront en comportements nuisibles pour l'industrie? Par quel processus cela pourrait-il s'exécuter et avec quels risques réels pour l'industrie? Après tout, la partie prenante majeure reste quand même l'État, et tant que celui-ci ne bouge pas, les industries ont la possibilité de maintenir le *statu quo*. Enfin, on connaît mal les processus qui lient tout cela et leur étude révélerait certainement des éléments importants.

En plus, nous pensons que des études supplémentaires et plus approfondies sur les réels comportements de l'industrie pharmaceutique face à l'image qu'elle projette à ses parties prenantes seraient pertinentes. Celles-ci aideraient à mieux comprendre comment l'industrie pharmaceutique gère tout d'abord son image, mais aussi sa réputation et sa légitimité. Malgré qu'une telle analyse soit difficile considérant le nombre important de groupes différents de parties prenantes aux demandes parfois contradictoires, il n'en reste pas moins qu'elle est cruciale, car cette industrie risque de grands échecs si elle n'en a pas à sa disposition.

Par ailleurs, des recherches sur l'élaboration de nouvelles stratégies pour gérer la légitimité seraient appréciées, surtout pour l'industrie pharmaceutique. Elles pourraient permettre de mettre en place davantage de lignes directrices concrètement applicables pour les gestionnaires de cette industrie, mais aussi pour ceux d'autres industries qui doivent également gérer la légitimité comme une ressource.

Finalement, suite à cette étude qui apporte une preuve tangible que nous pouvons opérationnaliser, les théories sur la légitimité et la théorie des parties prenantes, il serait intéressant d'appliquer ce modèle à d'autres organisations. Par là, nous verrions à quel point la légitimité n'est pas seulement un concept abstrait qui relève souvent de l'éthique et la

philosophie, mais bien un concept utile, concret et facilement applicable qui est de nos jours si important que nous ne pouvons passer outre.

CONCLUSION

Cette étude avait avant tout pour objectif une meilleure connaissance des opinions, des perceptions, des croyances et autres éléments du discours de certaines parties prenantes à propos de l'industrie pharmaceutique et ce, dans le but de mieux comprendre comment ce discours permet de légitimer ou délégitimer l'industrie pharmaceutique. Ainsi, nous avons analysé le discours de cinq groupes de parties prenantes, soit des psychiatres, des médecins généralistes, des patients, des psychologues et des représentants pharmaceutiques. Pour ce faire, nous avons procédé à quarante-cinq entrevues semi-directives que nous avons ensuite soumises à une technique d'analyse qualitative de discours de nature thématique.

L'analyse des résultats a fait ressortir plusieurs thèmes qui démontrent une vision positive et négative de l'industrie pharmaceutique de la part de ses parties prenantes. Nous garderons à l'esprit que pour les parties prenantes qui démontrent une vision positive, l'existence de l'industrie pharmaceutique est nécessaire, puisqu'elle a notamment un rôle important à jouer dans la recherche scientifique. De plus, elle est vue comme une industrie capitaliste, mais qui est basée avant tout sur une volonté d'altruisme et qui a un besoin particulier de rentabilité.

Nous retiendrons que pour les parties prenantes qui démontrent une vision négative, l'industrie pharmaceutique est perçue comme commerciale avec pour but principal de générer des profits et qu'il faut faire la part des choses dans son discours. Pour elles, il existe une pression de l'industrie pharmaceutique pour que les médecins prescrivent plus, car l'industrie pharmaceutique fait beaucoup d'argent via les médecins. C'est précisément pourquoi, les médecins, les patients et les psychologues deviennent de plus en plus méfiants envers celle-ci. De plus, il existe une argumentation scientifique plus grande des compagnies pharmaceutiques pour entraîner les médecins à prescrire davantage, un problème de partialité

des médecins et professeurs subventionnés par l'industrie pharmaceutique et un manque d'indépendance et de critique des médecins quant à celle-ci. Enfin, la médication produite par l'industrie pharmaceutique est une réponse négative à une souffrance humaine normale inhérente à son existence, pour certaines parties prenantes, tandis que l'industrie pharmaceutique divise des créneaux de marché selon les pathologies en fonction des profits possibles pour d'autres. C'est pour toutes ces raisons que plusieurs parties prenantes interviewées arrivent à la conclusion qu'il y a nécessité d'un contrôle de l'industrie pharmaceutique par la société.

À travers ces résultats, nous avons pu constater que les parties prenantes font état d'une délégitimation de l'industrie pharmaceutique qui l'oblige à adopter des stratégies plus importantes pour gérer sa légitimité comme une ressource. Si un tel travail n'est pas fait, nous pouvons craindre que les systèmes de santé des sociétés puissent subir des conséquences désastreuses, puisqu'il peut exister un bris de confiance entre les professionnels de la santé, les patients et l'industrie pharmaceutique. Bref, notre étude apporte une meilleure compréhension du phénomène de la légitimité de l'industrie pharmaceutique.

En conclusion, rappelons-nous ceci : toujours en mouvement, la légitimité peut entraîner des bouleversements sociopolitiques et économiques importants pour la planète entière en ce qui a trait à une industrie où les enjeux, la taille et les contraintes sont innombrables. Elle se doit d'être gérée efficacement comme n'importe quelle ressource inhérente à l'existence d'un organisme.

APPENDICE A

APPENDICE A

DÉFINITIONS DE LA LÉGITIMITÉ ET DE LA LÉGITIMATION

Légitimité

Encyclopédie Universalis (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • La légitimité évoque le fondement du pouvoir et la justification de l'obéissance qui lui est due. • La légitimité évoque la conformité à une certaine règle.
Boulding (1974a)	<ul style="list-style-type: none"> • L'essence de la légitimité, c'est l'acceptation. L'acceptation sous deux formes : légitimité interne (acceptation du rôle et de l'identité de la personne) et légitimité externe (acceptation d'une personne, de son rôle, par les autres personnes faisant partie de l'environnement) • La légitimité ne consiste pas simplement à suivre des règles, car il subsiste toujours la question éventuelle à savoir si les règles elles-mêmes sont légitimes.
Pfeffer et Salancik (1975).	<ul style="list-style-type: none"> • «Legitimation is the process whereby an organization justifies to a peer or superordinate system its right to exist, that is, to continue to import, transform and export energy, material, or information».
Habermas (1978)	<ul style="list-style-type: none"> • La légitimité ne se limite pas seulement au respect des lois positives produites par les institutions habilitées, mais représente la capacité à invoquer un au-delà du droit, une sphère des principes généraux dont émane la règle du droit et qui rend possible le jugement de valeur et la contestation éventuelle de cette règle positive. • La légitimité relève en partie de la conscience, alors que la légalité est du domaine de la procédure.

Tiré de Beaulieu, S. (2001)

Bensman (1979)	<ul style="list-style-type: none"> • L'auteur adopte la définition de Weber et ses cinq sens : la croyance dans un ordre social et un ordre politique, la justification d'une forme existante de domination politique, les promesses qu'un ordre donné de domination politique contribuera au bien-être de la population, et la justification de ses actes par la strate dominante. • «Legitimacy is a claim for power that is made valid to the extent that its claimants can induce belief in its tenets».
Abbott (1988)	<ul style="list-style-type: none"> • La légitimité représente la congruence entre les actions institutionnelles et les valeurs sociales.
Ashforth et Gibbs (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • «An organization is said to be legitimate to the extent that its means and ends appear to conform with social norms, values, and expectations. (Dowling and Pfeffer, 1975) • Legitimacy is conferred upon or attributed to the organization by its constituents (Perrow, 1970) – like beauty it resides in the eye of the beholder. • Legitimacy justifies the organization's role in the social system and helps attract resources and the continued support of constituents (Parsons, 1960). In this light, legitimacy is itself a resource»
Rawls (1971) (tiré de Brummer, 1991)	<ul style="list-style-type: none"> • La légitimité institutionnelle concerne la validité et l'autorité d'un système public de règles, règles qui définissent les différentes structures et positions, les droits, les devoirs, les pouvoirs et les immunités qui les accompagnent.
Bock (1979) (tiré de Brummer, 1991)	<ul style="list-style-type: none"> • La légitimité se définit en termes de l'existence d'un consensus qui supporte l'institution, lui confère une sanction légale et même des privilèges spéciaux.
Berger (1981) (tiré de Brummer, 1991)	<ul style="list-style-type: none"> • La légitimité est la possession de pouvoir auquel on a droit.

Tiré de Beaulieu, S. (2001)

Hybels (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • «Where legitimacy is the attitude of people toward a persistent aspect of society, however, an institution is that aspect itself. Institutions necessarily have the characteristic of legitimacy, since without legitimacy an institutional pattern of relations could not be sustained. Yet, paradoxically, legitimacy is said to stem from institutionalized norms and values. We are rescued from this logical trap by two facts: social systems change over time and consist of multiple institutions. • Legitimacy is better conceived as both part of the context for exchange and a by-product of exchange. Legitimacy itself has no material form. It exists only as a symbolic representation of the collective evaluation of an institution. • Resource flows are among the best evidences of legitimation... legitimacy exists only as long as it is instantiated in the transferal of resources... each act of exchange is a moment of legitimation. • Since legitimacy is an intrinsically abstract construct, it is necessary always to infer its existence from the behavior of the people involved.»
Suchman (1995) David (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • La légitimité est une perception généralisée ou une présomption à savoir que les actions d'une entité sont désirables, convenables et appropriées pour le système de normes et de valeurs socialement construit auquel elles s'adressent. • La légitimité est possédée objectivement mais créée subjectivement. • La légitimité est socialement construite et reflète la congruence entre les comportements de l'entité légitimée et les valeurs partagées par un groupe social.

Tiré de Beaulieu, S. (2001)

Légitimation

Brummer (1991)	<ul style="list-style-type: none"> Les institutions légitimes ne sont pas statiques, elles vivent. Lorsque les individus dans une société commencent à montrer un manque de confiance dans une institution, le support à l'institution s'amoindrit et alors la légitimité de l'institution est remise en question.
Boulding (1974a)	<ul style="list-style-type: none"> Legitimacy is not a static phenomenon, the concepts of what is and is not legitimate are in constant flux, and different legitimacies are in continued conflict.
Abbott (1988)	<ul style="list-style-type: none"> La légitimation représente les actions que prennent les institutions soit pour signaler la congruence de valeurs soit pour changer les valeurs sociales. Le travail de légitimation relie l'inférence, le traitement et le diagnostic professionnel aux valeurs centrales d'une culture plus large, établissant ainsi l'autorité culturelle du travail professionnel.
Ashforth et Gibbs (1990)	<ul style="list-style-type: none"> «Legitimacy is always problematic. Thus, organizations frequently pursue legitimacy through a variety of substantive and symbolic practices. The authors review in their paper the common means of legitimation as applied to organizations attempting to extend, maintain, or defend their legitimacy. They also explore how organizations often protest too much their legitimacy and produce the opposite effect of that desired».
Suchman (1995)	<ul style="list-style-type: none"> «The multiplicity of legitimacy dynamics creates considerable latitude for managers to maneuver strategically within their cultural environments. Admittedly, no organisation can completely satisfy all audiences and no manager can completely step outside of the belief system that renders the organisation plausible to herself, as well as to others. Like most cultural processes, legitimacy management rests heavily on communications. Skillful legitimacy management requires a diverse arsenal of techniques and a discriminating awareness of which situations merit which responses».
Maurer (1971) dans Hybels (1995)	<ul style="list-style-type: none"> «Legitimation is the process whereby an organization justifies to a peer or superordinate system its right to exist».
Hybels (1995)	<ul style="list-style-type: none"> «The legitimation process involves both the shaping of behavior according to established beliefs about what is proper and the molding of knowledge according to prevailing beliefs about what constitutes social reality. legitimation provide descriptions and explanations as well as prescriptions. The very duration of the legitimation process itself is integral to the concept of institutionalization, since stability and longevity are essential characteristics of legitimate institutions... it has not been recognized in theories of institutions and legitimation that there is constant tension between tendencies for stabilization and de-stabilization in social relations. We may label these dynamics the countervailing forces of legitimation and delegitimation... there is nothing inevitable about either legitimation or the existence of particular institutions. To build a well-grounded theory of the legitimation of organizations, it is necessary above all to identify the critical actors, both internal and external, whose approval is necessary to the fulfillment of an organization's functions».

Tiré de Beaulieu, S. (2001)

APPENDICE B

APPENDICE B

POSSIBLE RÉPONSES ET TACTIQUES À DES MENACES À LA
LÉGITIMITÉ

Response/tactic	Sample tactics: oil company involved in a significant oil spill causing environmental damage
A. Avoid	(a) Do not enter public debate on the affects or aftermath of the oil spill; (b) Do not publicise what may be perceived as negative information
B. Attempt to alter social values	Educate the public on the risks associated with transporting oil and the positive uses of oil with respect of standard of living measures
C. Attempt to shape perceptions of the organisation	(a) Reiterate past social and environmental achievements of the company; (b) Indicate the company did not breach any current legislative guidelines for transport oil
D. Conform to conferring publics' values	Announce an immediate inquiry into the cause of the spill and assure the public that any measures necessary to ensure this type of accident does not happen again will be undertaken

Tiré de O'Donovan, G. (2002)

APPENDICE C

APPENDICE C

STRATÉGIES DE LÉGITIMATION

	Gain	Maintain	Repair
General	Conform to environment	Perceive change	Normalize
	Select environment	Protect accomplishments - Police operations - Communicate subtly - Stockpile legitimacy	Restructure
	Manipulate environment		Don't panic
Pragmatic	Conform to demands - Respond to needs - Co-opt constituents - Build reputation	Monitor tastes - Consult opinion leaders	Deny
	Select markets - Locate friendly audiences - Recruit friendly co-optees	Protect exchanges - Police reliability - Communicate honestly - Stockpile trust	Create monitors
	Advertise - Advertise product - Advertise image		
Moral	Conform to ideals - Produce proper outcomes - Embed in institutions - Offer symbolic displays	Monitor ethics - Consult professions	Excuse-justify
	Select domain - Define goals	Protect propriety - Police responsibility - Communicate authentically - Stockpile esteem	Disassociate - Replace personnel - Revise practices - Reconfigure
	Persuade - Demonstrate success - Proselytize		
Cognitive	Conform to models - Mimic standards - Formalize operations - Professionalize operations	Monitor outlooks - Consult doubters	Explain
	Select labels - Seek certification	Protect assumptions - Police simplicity - Speak matter-of-factly - Stockpile interconnections	
	Institutionalize - Persist - Popularize new models - Standardize new models		

Tiré de Suchman, M.C. (1995)

APPENDICE D

APPENDICE D PLUSIEURS DÉFINITIONS DES PARTIES PRENANTES

TABLE 1
Who Is a Stakeholder? A Chronology

Source	Stake
Stanford memo, 1963	"those groups without whose support the organization would cease to exist" (cited in Freeman & Reed, 1983, and Freeman, 1984)
Rhenman, 1964	"are depending on the firm in order to achieve their personal goals and on whom the firm is depending for its existence" (cited in Näsl, 1995)
Ahlstedt & Jahnukainen, 1971	"driven by their own interests and goals are participants in a firm, and thus depending on it and whom for its sake the firm is depending" (cited in Näsl, 1995)
Freeman & Reed, 1983: 91	Wide: "can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives" Narrow: "on which the organization is dependent for its continued survival"
Freeman, 1984: 46	"can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives"
Freeman & Gilbert, 1987: 397	"can affect or is affected by a business"
Cornell & Shapiro, 1987: 5	"claimants" who have "contracts"
Evan & Freeman, 1988: 75-76	"have a stake in or claim on the firm"
Evan & Freeman, 1988: 79	"benefit from or are harmed by, and whose rights are violated or respected by, corporate actions"
Bowie, 1988: 112, n. 2	"without whose support the organization would cease to exist"
Alkholaifi, 1988: 36	"groups to whom the corporation is responsible"
Carroll, 1989: 57	"asserts to have one or more of these kinds of stakes"—"ranging from an interest to a right (legal or moral) to ownership or legal title to the company's assets or property"
Freeman & Evan, 1990	contract holders
Thompson et al., 1991: 209	in "relationship with an organization"
Savage et al., 1991: 63	"have an interest in the actions of an organization and ... the ability to influence it"
Hill & Jones, 1992: 133	"constituents who have a legitimate claim on the firm ... established through the existence of an exchange relationship" who supply "the firm with critical resources (contributions) and in exchange each expects its interests to be satisfied by inducements"
Brenner, 1993: 205	"having some legitimate, non-trivial relationship with an organization [such as] exchange transactions, action impacts, and moral responsibilities"
Carroll, 1993: 60	"asserts to have one or more of the kinds of stakes to business"—may be affected or affect ...
Freeman, 1994: 415	participates in "the human process of joint value creation"
Wicks et al., 1994: 183	"interact with and give meaning and definition to the corporation"
Langley, 1994: 433	the firm is significantly responsible for their well-being, or they hold a moral or legal claim on the firm
Stank, 1994: 93	"are and are making their actual stakes known"—"are or might be influenced by, or are or potentially are influential to, some organization"
Clarkson, 1994: 5	"bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm" or "are placed at risk as a result of a firm's activities"
Clarkson, 1995: 105	"have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities"
Näsl, 1995: 19	"interact with the firm and thus make its operation possible"
Brenner, 1995: 76, n. 1	"are or which could impact or be impacted by the firm/organization"
Donaldson & Preston, 1995: 85	"persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity"

(Mitchell, Agle et Wood, 1997)

APPENDICE E

APPENDICE E

TIPOLOGIE DES PARTIES PRENANTES

TABLE 2
A Sorting of Rationales for Stakeholder Identification

TABLE 2
Sorting of Rationales for Stakeholder Identification

A Relationship Exists	
The firm and stakeholder are in relationship	
Thompson et al., 1991: 205—"relationship with an organization"	
Brennan, 1993: 201—"having some legitimate, non-trivial relationship with an organization (such as exchange transactions, action impacts, and moral responsibilities)"	
Freeman, 1984: 415—"participants in 'the human process of joint value creation'"	
Wicks et al., 1994: 483—"interact with and give meaning and definition to the corporation"	
The stakeholder exercises voice with respect to the firm	
Stake, 1994: 90—"can and are making their actual stakes known"—"are or might be influenced by, or are or potentially are influencers of, some organization"	
Power Dependence Stakeholder Dominant	
The firm is dependent on the stakeholder	
Stakeholder interests: 1983—"three groups without whom support the organization would cease to exist" (cited in Freeman & Reed, 1983 and Freeman, 1984)	
Freeman & Reed, 1983: 91—"Moreover, on which the organization is dependent for its continued survival"	
Bowie, 1988: 112, n. 2—"without whom support the organization would cease to exist"	
Roth, 1995: 74—"interact with the firm and thus make its operation possible"	
The stakeholder has power over the firm	
Freeman, 1984: 46—"can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives"	
Freeman & Gilbert, 1987: 397—"can affect or is affected by a business"	
Savage et al., 1991: 61—"have an interest in the actions of an organization and... the ability to influence it"	
Carroll, 1983: 60—"assists to have one or more of the kinds of stakes in business"—"may be affected or affect"	
Stake, 1994: 90—"can and are making their actual stakes known"—"are or might be influenced by, or are or potentially are influencers of, some organization"	
Freeman, 1995: 76, n. 1—"one or which could impact or be impacted by the firm/organization"	
Power Dependence Firm Dominant	
The stakeholder is dependent on the firm	
Langley, 1994: 430—"the firm is significantly responsible for their well-being, or they hold a moral or legal claim on the firm"	
The firm has power over the stakeholder	
Freeman & Reed, 1983: 91—"Wicks" "can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives"	
Freeman, 1991: 46—"can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives"	
Freeman & Gilbert, 1987: 397—"can affect or is affected by a business"	
Carroll, 1991: 60—"assists to have one or more of the kinds of stakes in business"—"may be affected or affect"	

TABLE 2 (continued)

Stake, 1994: 90—"can and are making their actual stakes known"—"are or influenced by, or are or potentially are influencers of, some organization/organization's interests"	
Freeman, 1995: 76, n. 1—"one or which could impact or be impacted by the firm/organization"	
Mutual Power Dependence Relationship	
The firm and stakeholder are mutually dependent	
Brennan, 1994—"are depending on the firm in order to achieve their purposes on whom the firm is depending for its existence" (cited in Roth, 1995)	
Albrecht & Johansson, 1971—"driven by their own interests and goals as a firm, and thus depending on it and whom for its sake the firm is dependent on Roth, 1995"	
Basis for Legitimacy of Relationship	
The firm and stakeholder are in contractual relationship	
Carroll & Shapiro, 1997: 5—"claimants" who have "constitutive"	
Carroll, 1988: 57—"assists to have one or more of these kinds of stakes"—"on interest to a right (legal or moral) to ownership or legal title to the assets or property"	
Freeman & Evan, 1990—"contract holders"	
Mill & Jones, 1992: 133—"constituents who have a legitimate claim on the firm established through the existence of an exchange relationship" who may with critical resources (capital/budget) and in exchange each expects its satisfied by inducement"	
The stakeholder has a claim on the firm	
Evan & Freeman, 1988: 75, 76—"have a stake in or claim on the firm"	
Albrecht, 1993: 36—"groups to whom the corporation is responsible"	
Carroll, 1992: 57—"assists to have one or more of these kinds of stakes on interest to a right (legal or moral) to ownership or legal title to the assets or property"	
Mill & Jones, 1992: 133—"constituents who have a legitimate claim on the firm established through the existence of an exchange relationship" who may with critical resources (capital/budget) and in exchange each expects its satisfied by inducement"	
Langley, 1994: 430—"the firm is significantly responsible for their well-being a moral or legal claim on the firm"	
Carroll, 1995: 106—"have, or claim, ownership, rights, or interests in it or its activities"	
The stakeholder has asymmetry of risk	
Carroll, 1994: 5—"bear some form of risk as a result of having invested capital, human or financial, something of value, in a firm" or "one placed result of a firm's activities"	
The stakeholder has a moral claim on the firm	
Evan & Freeman, 1988: 79—"benefit firm as are harmed by, and whose rights violated or respected by, corporate actions"	
Carroll, 1998: 57—"assists to have one or more of these kinds of stakes"—"on interest to a right (legal or moral) to ownership or legal title to the assets or property"	

(Mitchell, Agle et Wood, 1997)

TABLE 2 (continued)

Langtry, 1994: 433—"the firm is significantly responsible for their well-being, or they hold a moral or legal claim on the firm"
 Clarkson, 1995: 106—"have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities"
 Donaldson & Preston, 1995: B5—"identified through the actual or potential harms and benefits that they experience or anticipate experiencing as a result of the firm's actions or inactions"

Stakeholder Interests—Legitimacy Not Implied

The stakeholder has an interest in the firm:

Carroll, 1989: 57—"asserts to have one or more of these kinds of stakes"—"ranging from an interest to a right (legal or moral) to ownership or legal title to the company's assets or property"
 Savage et al., 1991: 61—"have an interest in the actions of an organization and . . . have the ability to influence it"
 Carroll, 1993: 60—"asserts to have one or more of the kinds of stakes in business"—"may be affected or affect . . ."
 Clarkson, 1995: 106—"have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities"

(Mitchell, Agle et Wood, 1997)

APPENDICE F

APPENDICE F

QUESTIONS D'ENTREVUE DE LA RECHERCHE

- Premièrement, pourriez-vous me parler un peu de vous?
 - De votre passé?
 - De votre famille?
- Quel âge avez-vous?
- Quel est votre pays d'origine?
- Quel est votre métier? Combien d'années d'expérience avez-vous dans ce métier?
- Pourriez-vous me parler de votre vision de la dépression?
- Pourriez-vous me parler de votre expérience concernant les médicaments?
- Que pensez-vous de la psychothérapie?
 - Et pour traiter la dépression?
 - Si vous aviez le choix entre une thérapie purement médicamenteuse et une psychothérapie sans médicaments, laquelle choisiriez-vous? Pourquoi?
- **Comment percevez-vous l'industrie pharmaceutique?**
 - **Quelle est votre opinion de cette industrie?**
 - **Que croyez-vous à propos de cette industrie pharmaceutique?**

BIBLIOGRAPHIE

- ALKHAFJI, A. F. (1989). « A stakeholder approach to corporate governance: Managing in a dynamic environment. » Westport: CT: Quorum Books.
- ANDRIOF, J. ET WADDOCK, S. (2002). « Unfolding stakeholder engagement. » Dans (Éds) *Unfolding Stakeholder thinking: Theory, responsibility and engagement* (sous la dir. de) J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S. Rahman, Sheffield: Greenleaf. Pages 19-42.
- ASHFORTH, B. E. ET B.W. GIBBS. (1990). « The Double-Edge of Organizational Legitimation ». *Organization science*. Vol. 1, no 2. Pages 177-194.
- BARNARD, C. I. (1938). « The Functions of the Executive. » Cambridge: Harvard University Press.
- BEAULIEU, SUZANNE. (2001). « La légitimité organisationnelle : une ressource qui se gère. Une application en contexte professionnelle. » Thèse présentée comme exigence partielle au Doctorat conjoint en administration. 518 pages.
- BEAULIEU SUZANNE ET JEAN PASQUERO. (2003). « Understanding organizational legitimacy : A field-based model. » À être publié dans *Proceedings of the 2003 IABS*, Conférence, Rotterdam (version préliminaire). Pages 1-13.
- BERGER ET LUCKMAN. (1966). « La construction sociale de la réalité. » Paris Méridiens Klincksieck. 288 pages.
- BERLE A. A. ET MEANS, G. (1932). « The Modern Corporation and the Private Property. » New York: McMillan.
- BERMAN S. L., WICKS, A. C., KOTHA, S. ET JONES, T. M. (1999). « Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. » *Academy of Management Journal*. Vol. 42, no 5. Pages 488-506.
- BLAIR, M. M. (1995). « Whose interests should corporations serve? In Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century. » Washington, D.C.: The Brookings Institution. Pages 202-234.
- BOULDING, K. E. (1956). « General systems theory: The skeleton of science. » *Management Science*. Vol. 2. Pages 197-208.

- BOULDING, K. E. (1971). « Economics of Pollution. » New York : New York University Press.
- BOURGEOIS, E. ET J. NIZET. (1995). « Les stratégies de pression et de légitimation. » Chapitre dans *Pression et légitimation*, Paris : PUF. Pages 30-55.
- BOWIE, N. (1988). « The moral obligations of multinational corporations. » In S. Luper-Foy (Eds.), *Problems of international justice*. Boulder, CO: Westview Press. Pages 97-113.
- BRENNER, S. N. ET COCHRAN, P. L. (1991). « The stakeholder model of the firm : Implications for business and society research. » In J. F. Mahon (Ed.), *Proceedings of the Second Annual Meeting of the International Association for Business and Society*. Sundance, UT.
- BRENNER, S. N. (1993). « The stakeholder theory of the firm and organizational decision making: Some propositions and a model. » In J. Pasquero et D. Collins (Eds.), *Proceeding of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society*. San Diego. Pages 205-201.
- BRENNER, S. N. (1995). « Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques. » In J. Näsi (Ed.). *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy. Pages 75-96.
- BRUMMER, J. (1991). « Corporate Responsibility and legitimacy (chapitre 7). » Greenwood press. Pages 73-97.
- BURTON B. K. ET C. P. DUNN. (1996). « Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory. » *Business Ethics Quarterly*. Vol. 6, no 2. Pages 133-147.
- CAROLL, A. B. (1989). « Business and society: Ethics and management. » Cincinnati: South-Western.
- CAROLL, A. B. (1993). « Business and Society: Ethics and stakeholder management. (2nd ed.). » Cincinnati: South-Western.
- CARR, A. Z. (1968). « Is Business Bluffing Ethical? » *Harvard Business Review*. Pages 56-62.
- CASHORE, B. (2002). « Legitimacy and the Privatization of Environmental Governance: How Non State Market-Driven (NSMD) Governance Systems Gain Rule Making Authority. » *Governance: An International Journal of Policy and Administration*. Vol. 15, no 4 (October). Pages 503-529.
- CHATOV, R. (1975). « Corporate financial reporting : public or private control? » Robert Chatov Free Press, New York.
- CLARKSON M. B. (1995). « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. » *Academy of Management Review*. Vol. 20, no 1. Pages 92-117.
- CORNELL, B. ET SHAPIRO, A. C. (1987). « Corporate stakeholders and corporate finance. » *Financial management*. Vol. 16. Pages 5-14.
- DiMAGGIO P. J. ET W. W. POWELL. (1983). « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. » In *Organizational Fields, American Sociological Review*. Vol. 48. Pages 147- 160.

- DIMAGGIO P.J. ET POWELL W. W. (1988), « Interest and agency in institutionnal theory.» In L. G. Zucker (Ed), *Institutional patterns and organizations*. Cambridge, Ballinger.
- DIMAGGIO P.J. ET POWELL W. W. (1991). « The new institutionalism in organizational analysis. » University of Chicago Press.
- DODD E. M. (1932). « For Whom are Corporate Managers Trustees? » *Harvard Law Review*. Vol. 45, no 7. Pages 1145-1163.
- DONALDSON, T. ET L. PRESTON. (1995). « The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications.» *Academy of Management Review*. Vol. 20, no 1. Pages 65-91.
- DORNBUSCH, S.D., SCOTT, W.R. (1975). « Evaluation and the Exercise of Authority.» Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- DOWLING, J. AND PFEFFER, J. (1975). « Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behaviour.» *Pacific Sociological Review*. Vol. 18, no 1. Pages 122-136.
- EBERSTADT, N.N. (1973). « What history tells us about corporate responsibilities.» *Business and Society Review*. Vol. 7. Pages 76-81.
- EPSTEIN, E.M., ET D. VOTAW. (1978). « Rationality, Legitimacy, Responsibility: A porch for New Directions in Business and Society.» *Goodyear Pub. Co.* Santa Monica, California.
- ETZIONI, A. (1988). « The moral dimension.» New York: Basic Books.
- EVAN, W. M. ET FREEMAN, R. E. (1988). « A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism.» Dans T. L. Beauchamp et N. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Pages 75-84.
- FREEMAN, R. E. ET EVAN, W. M. (1990). « Corporate governance: A stakeholder interpretation.» *Journal of Behavioral Economics*. Vol. 19. Pages 337-359.
- FREEMAN, R. E. ET GILBERT, D.R. (1987). « Managing stakeholder relationship.» Dans S.P. Sethi et C.M. Falbe (Eds.), *Business and Society : Dimension of conflict and cooperation*. Lexington, MA : Lexington Books. Pages 397-423.
- FREEMAN R. E. ET D. L. REED. (1983). « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance.» *California Management Review*. Vol. 25, no 3 (Printemps). Pages 88-106.
- FREEMAN, R. E. (1984). « Stakeholder management: Framework and philosophy.» In *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman. Pages 52-82.
- FREEMAN, R. E. (1995). « Stakeholder thinking: The state of the art.» Dans J. Näsi (ed.), *Understanding Stakeholder thinking*. Helsinki: LSR Publications. Pages 35-46.
- FREEMAN R. E. (1984). « Strategic Management: A Stakeholder Approach.» Pitman, Boston.

- FREEMAN R. E. (1994). « The politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions.» *Business Ethics Quarterly*. Vol. 4, no 4. Pages 409-421.
- FRIEDMAN, M. (1970). « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.» *The New York Times Magazine*, The New York Times Company. 13 septembre.
- GENDRON, C. (2000). « Le questionnement éthique et sociale de l'entreprise dans la littérature managériale. » Sous la direction de Bélanger et Lévesque. Cahier du CRISES.
- GOND, J.-P. ET MERCIER, S. (2004). « Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature. » Actes GRH. 21 pages.
- HABERNAS, J. (1978). « Raison et légitimité. Problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé. » Éditions Payots. 196 pages.
- HARE, R.M. (1963). « Freedom and Reason.» Oxford: Oxford University Press.
- HILL C. W. L. ET T. M. JONES. (1992). « Stakeholder Agency-Theory.» *Journal of Management Studies*. Vol. 29, no 2. Pages 131-154.
- HOBBS, T. (1651). « Léviathan. Traité de la matière, de la forme et du pouvoir de la république ecclésiastique et civile. » Traduit de l'anglais par Philippe Folliot, professeur de philosophie au Lycée Ango de Dieppe en Normandie, à partir de l'ouvrage: *Leviathan or the Matter, Forme and Power of A Commonwealth Ecclesiastical and civil by Thomas Hobbes of Malmesbury*. London. Printed for Andrew Crooke, 1651.
- HOFFMAN, R. C. (2007). « Corporate social responsibility in the 1920s: an institutional Perspective.» *Journal of Management History*. Vol. 13, no. 1. Pages 55-73.
- HYBELS, R.C. (1995). « On Legitimacy, Legitimation, and Organizations: A Critical Review and Integrative Theoretical Model. » *Academy of Management Journal*. Pages 214-248.
- JENSEN, M. (2002). « Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function.» *Business Ethics Quarterly*. Vol. 12, no 2. 235 pages.
- JOHNSON, C. (2004). « Legitimacy Processes in Organizations.» JAI/Elsevier.
- JOHNSON, R. A. ET D.W. GREENING. (1999). « The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance.» *Academy of Management Journal*. Vol. 42, no 5. Pages 564-576.
- JONES, T. M. (1995). « Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and Economics.» *Academy of Management Review*. Vol. 20, no 2. Pages 404-437.
- JONES T. M., WICKS A. C. (1999). « Convergent Stakeholder Theory.» *Academy of Management Review*. Vol. 24, no 2. Pages 206-221.
- KHOR, A.K.H. (2003). « Social contract theory, legitimacy theory and corporate social and environmental disclosure policies: constructing a theoretical framework.» Runnerup in IBE/EBEN-UK Student Essay Competition in Business Ethics. *Institute of Business Ethics*, London, UK.

- LANGTRY B. (1994). « Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business.» *Business Ethics Quarterly*. Vol. 4, no 4. Pages 431-443.
- LINDBLOM, C.K. (1994). « The Implications of Organisational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure.» Paper presented at the Critical Perspectives of Accounting Conference. New York.
- MEYER, J. W. (1977). « The effects of education as an institution.» *American Journal of Sociology*. Vol. 83. Pages 55-77.
- MEYER, J.W. ET ROWAN, B. (1977). « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.» *American Journal of Sociology*. Vol. 83, no 2. Pages 340-363.
- MEYER, J. W. ET ROWAN, B. (1991). « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony.» Dans W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press. Pages 41-62.
- MEYER, J. W. ET SCOTT, W. R. (1983a). « Organizational environments: Ritual and rationality.» Beverly Hills, CA: Sage.
- MEYER, J. W., ET SCOTT, W. R. (1983b). « Centralization and the legitimacy problems of local government.» Dans J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage. Pages 199-215.
- MEYER, M., STEVENSON, W., ET WEBSTER, S. (1985). « Limits to bureaucratic growth.» Berlin: Walter de Gruyter.
- MILNE, MARKUS J. ET PATTEN, DENNIS M. (2002). *Accounting, Auditing and Accounting Journal*. Vol. 13, no 3. Pages 372-405.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R. ET WOOD, D. J. (1997). « Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts.» *Academy of Management Review*. Vol. 22, no 4. Pages 853-886.
- MITROFF I. (1983). « Stakeholders of the Organizational Mind.» Jossey-Bass, San Francisco.
- MOBUS, J.L. (2005). « Mandatory Environmental Disclosures in a Legitimacy Theory Context.» *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Vol. 18, no 4. Pages 492-517.
- NÄSI, J. (1995). « What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm.» Dans J. Näsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki : LSR-Julkaisut. Pages 13-32.
- NEILSEN, E. H. ET RAO, M. V. H. (1987). « The Strategy-Legitimacy Nexus: A Thick Description.» *Academy of Management Review*. Vol. 12, no 3. Pages 523-534.
- NELSON, T. E. & OXLEY, Z. M. (1999). « Issue Framing Effects on Belief Importance and Opinion.» *Journal of Politics*. Vol. 61, no 4. Pages 1040-1067.

- NZOLAMESO, B. M. (2007). « Les performances des organisations africaines. » Dans *Pratiques de gestion en contexte incertain*, coll. Conception et dynamique des organisations, Sous la direction de J. Nizet et F. Pichault. L'Harmattan, Paris. Pages 89-106.
- O'DONOVAN, G. (2002). « Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. » *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Vol. 15, no 3. Pages 344-371.
- PARSONS, T. (1960). « Structure and Process in Modern Societies. » New York Free Press.
- PASQUERO, J. (2002). « Les défis de la gestion responsable », dans M. Kalika (dir.), *Les défis du management*, Paris, Ed. Liaisons, coll. Entreprises et carrières. Pages 31-48.
- PASQUERO, J. (2003). « L'environnement socio-politique de l'entreprise. » Dans M. G. Bédard et R. Miller (dir.) *La direction des entreprises: concepts et applications* (2ème édition). Chenelière/McGraw-Hill, Montréal. Pages 171-214.
- PASQUERO, J. (2004). « De l'éthique du marché à l'éthique de la responsabilité: les nouvelles formes de responsabilité sociale de l'entreprise. » Dans D.G. Tremblay et D. Rolland (dir.) *La responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable: quels enjeux ?* Presses de l'Université du Québec, Québec. Pages 35-62.
- PASQUERO, J. (2005a). « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de la gestion: un regard historique. » Dans M.-F. Turcotte et A. Salmon (dir.) *La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Presses de l'Université du Québec, Québec. Pages 80-111.
- PASQUERO, J. (2005b). « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: le concept et sa portée. » Dans M.-F. Turcotte et A. Salmon (dir.) *La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Presses de l'Université du Québec, Québec. Pages 112-143.
- PATTEN, D. M. (1992). « Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: a note on legitimacy theory. » *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 17, no 5. Pages 471-475.
- PERROW, C. (1970). « Organizational Analysis: A Sociological View. » Tavistock Publication. London.
- PETRELLA, R. (1989). « La mondialisation de la technologie et de l'économie ». *Futuribles* (Septembre). Pages 3-25.
- PÉTRIN, A., C. GENDRON ET J. ST-PIERRE. (2003). « Légitimité et responsabilité sociale de l'entreprise. » Recueil de textes CÉH/RT-11-2003. Chaire de responsabilité sociale et de développement durable. École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal.
- PFEFFER, J. (1981). « Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. » Dans L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.) *Research in organizational behaviour*. Greenwich, CT: JAI Press. Vol. 13. Pages 1-52.

- PFEFFER J. ET G. R. SALANCIK. (1978). « The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective.» Harper & Row, New York.
- PHILLIPS, R. A., R. E. FREEMAN ET A. C. WICKS. (2003). « What stakeholder theory is not.» *Business Ethics Quarterly*. Vol. 13, no 4. Pages 479-502.
- POWELL, W.W. (1991). « Expanding the scope of institutional arguments.» Dans *The new institutionalism in organizational analysis*. Powell, W.W., DiMaggio, P.J., (Eds), Chicago: The University of Chicago Press. Pages 183-203.
- POWELL, W.W. ET DI MAGGIO, P.J. (1991). « The new institutionalism in organizational analysis.» Chicago: University of Chicago Press.
- PRICE WATERHOUSE COOPERS' HEALTH RESEARCH INSTITUTE (2006). « Recapturing the vision: Restoring trust in the pharmaceutical industry by translating expectations into actions.» En ligne : http://www.pwc.com/en_GX/gx/pharma-life-sciences/pdf/recapturing-the-vision_exsummary_final.pdf
- RAMANANTSOA, J. (1992). « L'entreprise, une affaire de société. » Presses de la fondation nationale des sciences politiques. 1^{ère} édition. Pages 131-147.
- RAWLS J. (1971). « A Theory of Justice.» *Harvard University Press*, Cambridge.
- RICHARDSON, A. J. (1985). « Symbolic and Substantive Legitimation in Professional Practice.» *Canadian Journal of Sociology*. Vol. 10, no 2. Pages 139-152.
- ROWAN, B. (1982), « Organizational structure and the institutional environment: the case of public schools.» *Administrative science Quarterly*. Vol. 27. Pages 259-279.
- RUEF, M. ET SCOTT, W.R. (1998). « A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. » *Administrative Science Quarterly*. Vol. 43, no 4. Pages 877-904.
- SALES, ARNAUD. (1970). « L'entreprise et son environnement ». *Sociologie et sociétés*. Vol. 2, no 1 (Mai). Pages 107-122.
- SAMPAIO DE FREITAS, C. ET T. DE ALBERTO AQUINO, G. (2007). « Tomás Isomorphism, Institutionalization and Legitimacy: Operational Auditing at the Court of Auditors RAC.» Edição Especial. Pages 153-175.
- SAVAGE G. T., T. M. NIX, C. J. WHITEHEAD ET J. D. BLAIR. (1991). « Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders.» *Academy of Management Executive*. Vol. 5, no 2. Pages 61-75.
- SCOTT, W.R. (1987). « The adolescence of institutional theory.» *Administrative Science Quarterly*. Vol.32. Pages 493-511.
- SCOTT, W.R. (1991). « Unpacking institutional arguments.» Dans *The new institutionalism in organizational analysis*. Powell, W.W., DiMaggio, P.J., (Eds). Chicago: The University of Chicago Press. Pages 164-182.

- SCOTT, W.R. (1995). « Institutions and organizations. » Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- SETHI, PRAKASH S. (1975). « Dimensions of corporate social performance: an analytical Framework.» *California management journal*. Vol.17, no.3. Pages 58-64.
- SHANKMAN, N. (1999). « Reframing the debate between agency and stakeholder theories of management.» *Journal of Business Ethics*. Vol. 19, no 4. Pages 319-334.
- STARIK, M. (1994). « Reflections on stakeholder theory.» *Business and Society*. Vol. 33. Pages 82-131.
- SUCHMAN, M. C. (1995). « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. » *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Vol. 20 (Juillet). Pages 571-594.
- TEAD, O. ET METCALF, H. (1933). « Personnel Administration: Its Principles and Practice.» 2^{ème} Éditions. McGraw-Hill, New York, NY.
- THOMPSON, J. K., WARTICK, S. L. ET SMITH H.L. (1991). « Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implication for a research agenda in small business.» *Research in Corporate Social Performance and Policy*. Vol. 12. Pages 207-230.
- TOURAINE, A. (1969). « La société post-moderne.» Éditions Denoël, Paris. 315 pages.
- WEBER, M. (1947). « The Theory of Social and Economic Organization.» Translated by Henderson, A.M. and Parsons, T.) The Free Press, New York, NY.
- WEBER, M. (1948). « From Max Weber: Essays in Sociology.» Edited by Gerth, H.H. and Mills, C.W. Routledge, London.
- WEBER, M. (1971). « Economie et société, Tome I : Les catégories de la sociologie. » Coll. Recherches en sciences humaines, Plon, Paris.
- WEBER, M. (1978). « Economy and society.» Berkeley: University of California Press.
- WEBER, M. (1995/1922). « Économie et société.» Paris, Presses Pocket.
- WICKS A. C., D. R. GILBERT ET R. E. FREEMAN. (1994). « A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept.» *Business Ethics Quarterly*. Vol. 4, no 4. Pages 475-497.
- WOOD, D. J. (1991). « Corporate Social Performance Revisited. » *Academy of management review*. Vol. 16, no 4. Pages 691-718.
- ZELDITCH, M. ET WALKER, H.A. (1984). « Legitimacy and the stability of authority.» *Advances in Group Processes: Theory and Research*. Vol. 1. Pages 1-25.
- ZELDITCH, M. (2001). « Processes of legitimation: Recent developments and new directions.» *Social Psychology Quarterly*. Vol. 64. Pages 4-17.